



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Strategie pro udržitelný rozvoj vybraného malého a středního podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Miroslav Balog**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





# The strategy for sustainable development of selected small and medium-sized enterprise

## Master thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Miroslav Balog**

*Supervisor:* doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav Balog**  
Osobní číslo: **E14000326**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Strategie pro udržitelný rozvoj vybraného malého a středního podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**


### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

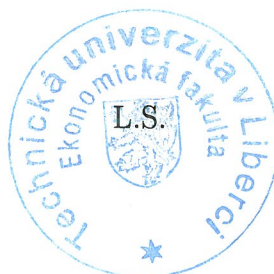
1. Zpracování a vyhodnocení rešerše problematiky témat: malého a středního podnikání, finanční analýzy, finanční krize, inovací a strategie rozvoje.
2. Popis vybraného podniku, organizační struktury a historie vývoje.
3. Situační analýza podniku a hodnocení vlivu finanční krize na podnik.
4. Vyhodnocení finančního zdraví a dopadů finanční krize na hospodaření podniku.
5. Shrnutí a návrh strategie za účelem udržení či zlepšení pozice podniku na trhu.

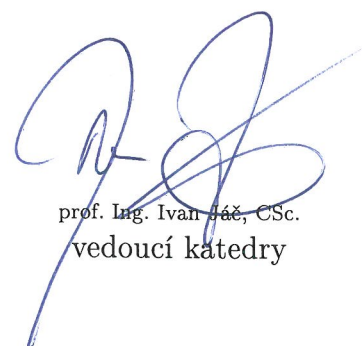
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace  
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.  
GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.  
KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.  
The Impact of EU Cohesion Policy on Small and Medium Enterprises Visegrad Countries: Integration of Social-Market Economy?: proceedings of the conference held on 19.10.2010, [Prague]. 2010. Prague: IREAS, Institute for Structural Policy, 88 s. ISBN 978-80-86684-61-1.  
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant diplomové práce: Petr Dědek  
jednatel, D & D ELEKTROMONT, s.r.o.  
Datum zadání diplomové práce: 30. října 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 31. května 2017

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



  
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 19.12.2016

Podpis:



## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za ochotu a pomoc při vytváření této diplomové práce. Její rady, cenné připomínky a doporučení byly cenným zdrojem informací a přispěly ke zdárnému dokončení mé práce.

Panu Petru Dědkovi a managementu společnosti D&D ELEKTROMONT s.r.o. za to, že mi věnovali svůj drahocenný čas a umožnili mi nahlédnout do fungování celého podniku.

V neposlední řadě patří velký dík mé rodině a mým blízkým za trpělivost, podporu a motivaci nejen v době psaní diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na strategii udržitelného rozvoje malého a středního podniku. Cílem práce je pokusit se nalézt vhodnou strategii pro vybranou společnost D&D ELEKTROMONT s.r.o. Navržená strategie by měla splňovat podmínku udržitelného rozvoje a přinášet stabilní výši tržeb a zisku. V první části jsou rozpracována témata malého a středního podnikání, finanční analýzy, strategické analýzy, krizových situací a inovací. Na základě poznatků z teoretické rešerše je v praktické části použita strategická analýza. Výstupy ze strategické analýzy jsou seskupeny do konfrontační matice a na základě výsledků z konfrontační matice je navržena nejvhodnější strategie udržitelného rozvoje.

## **Klíčová slova**

Strategie podniku, strategické plánování, udržitelný rozvoj, malý a střední podnik, finanční analýza, inovace, PEST analýza, konfrontační matice SWOT, Porterův model 5 sil

## **Annotation**

Diploma thesis is focused on the strategy of sustainable development of small and medium enterprise. Main goal is to try to find the most suitable strategy for chosen company D&D ELEKTROMONT s.r.o. Proposed strategy should include the condition of sustainable development and should bring stable amount of revenues and profit. First part of the thesis consists of topics about small and medium entrepreneurship, financial analysis, strategic analysis, critical situations and innovations. In practical part is used the strategic analysis, based on knowledge acquired from theoretical part. Outputs of strategic analysis are put together into SWOT confrontation matrix and based on results from the matrix is proposed the best possible sustainable development strategy for the company.

## **Key Words**

Corporate strategy, strategic planning, sustainable development, small and medium enterprise, financial analysis, innovation, PEST analysis, SWOT confrontation matrix, Porter's model 5F



## Obsah

<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Malé a střední podnikání .....</b>	<b>15</b>
1.1 Definice.....	16
1.2 Výhody a nevýhody .....	17
1.3 Zdroje financování .....	18
1.3.1 Vlastní zdroje.....	18
1.3.2 Cizí zdroje .....	18
1.4 Strategické aliance a M&A.....	19
<b>2. Finanční analýza .....</b>	<b>21</b>
2.1 Definice.....	21
2.2 Zdroje finanční analýzy .....	22
2.3 Uživatelé finanční analýzy .....	22
2.4 Metody finanční analýzy.....	23
2.4.1 Vertikální analýza.....	24
2.4.2 Horizontální analýza.....	24
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	24
2.4.4 Analýza poměrových soustav ukazatelů.....	25
<b>3. Strategická analýza .....</b>	<b>27</b>
3.1 Definice podnikové strategie .....	27
3.2 Vnější okolí podniku .....	29
3.2.1 Analýza makro-okolí .....	30
3.2.2 Analýza mikro-okolí.....	30
3.2.3 Krizové situace .....	32
3.3 Interní analýza podniku.....	35
3.3.1 Analýza zdrojů.....	36
3.3.2 Finanční analýza .....	36
3.4 SWOT analýza a konfrontační matice .....	36
3.5 Návrh strategie a její implementace .....	36
3.6 Udržitelný rozvoj.....	37

<b>4. Inovace a inovační proces .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Inovace .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Dělení inovací.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Inovační proces.....</b>	<b>40</b>
4.3.1 Typy inovačního procesu a jejich efekt .....	41
<b>5. D&amp;D ELEKTROMONT s.r.o. ....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Základní informace.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2 Historie společnosti .....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 Organizační struktura .....</b>	<b>45</b>
<b>6. Situační analýza společnosti .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1 Strategický plán.....</b>	<b>47</b>
6.1.1 Vize .....	47
6.1.2 Mise (poslání).....	47
6.1.3 Oblast a rozsah podnikání .....	48
6.1.4 Konkurenční výhoda .....	48
<b>6.2 Analýza vnějšího okolí .....</b>	<b>49</b>
6.2.1 PEST analýza.....	49
6.2.2 Porterův model pěti sil.....	54
<b>6.3 Interní analýza podniku.....</b>	<b>61</b>
6.3.1 Analýza zdrojů.....	61
6.3.2 Finanční analýza .....	64
<b>7. Vyhodnocení a návrh strategie pro udržitelný rozvoj .....</b>	<b>75</b>
<b>7.1 Konfrontační matice SWOT analýzy .....</b>	<b>75</b>
<b>7.2 Návrh strategie udržitelného rozvoje .....</b>	<b>81</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>90</b>

## **Seznam zkratek**

MSP	Malý a střední podnik
ČSÚ	Český statistický úřad
IT	Informační technologie
M&A	Mergers and Acquisitions (Fúze a Akvizice)
D&D	Společnost D&D ELEKTROMONT s.r.o.
EU	Evropská unie
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
NOZ	Nový občanský zákoník
EET	Elektronická evidence tržeb
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Zisk před úroky a zdaněním)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy strategických aliancí.....	20
Tabulka 2: Struktura interní analýzy podniku .....	35
Tabulka 3: Sazba daně z příjmu právnických osob .....	49
Tabulka 4: 10 největších dodavatelů dle obrátu .....	57
Tabulka 5: 10 největších zákazníků D&D dle tržeb.....	60
Tabulka 6: Ukazatele rentability D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015 .....	65
Tabulka 7: Ukazatele aktivity D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015.....	67
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015.....	68
Tabulka 9: Ukazatele likvidity D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015 .....	69
Tabulka 10: Konfrontační matice SWOT.....	79
Tabulka 11: Predikce tržeb pro 2 scénáře vývoje podniku pro rok 2017 .....	81

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Myšlenková mapa .....	14
Obrázek 2: Porovnání MSP a ČR vývoje zahraničního obchodu v letech 2012 - 2014.....	15
Obrázek 3: Rozdělení informačních zdrojů .....	22
Obrázek 4: Schéma Du Pont rozkladu.....	26
Obrázek 5: Rozdělení vnějšího okolí podniku .....	29
Obrázek 6: Porterův model pěti sil .....	31
Obrázek 7: Vývoj HDP meziročně v % .....	34
Obrázek 8: Organizační schéma společnosti .....	46
Obrázek 9: Cena mědi na spotovém trhu.....	52
Obrázek 10: Počet zákazníků s objemem tržeb za zakázky nad 100 000 Kč.....	58
Obrázek 11: Počet obchodních nabídek jednotlivým zákazníkům za rok 2015.....	59
Obrázek 12: Ohýbačka a děrovačka pásoviny Afra 03201 .....	62
Obrázek 13: Srovnání ukazatele ROE společnosti D&D s oborem stavebnictví.....	70
Obrázek 14: Srovnání vybraných uk. rentability a zadluženosti se společností BREMA ..	71
Obrázek 15: Srovnání vybraných uk. aktivity se společností BREMA .....	72
Obrázek 16: Srovnání vybraných uk. likvidity se společností BREMA .....	73

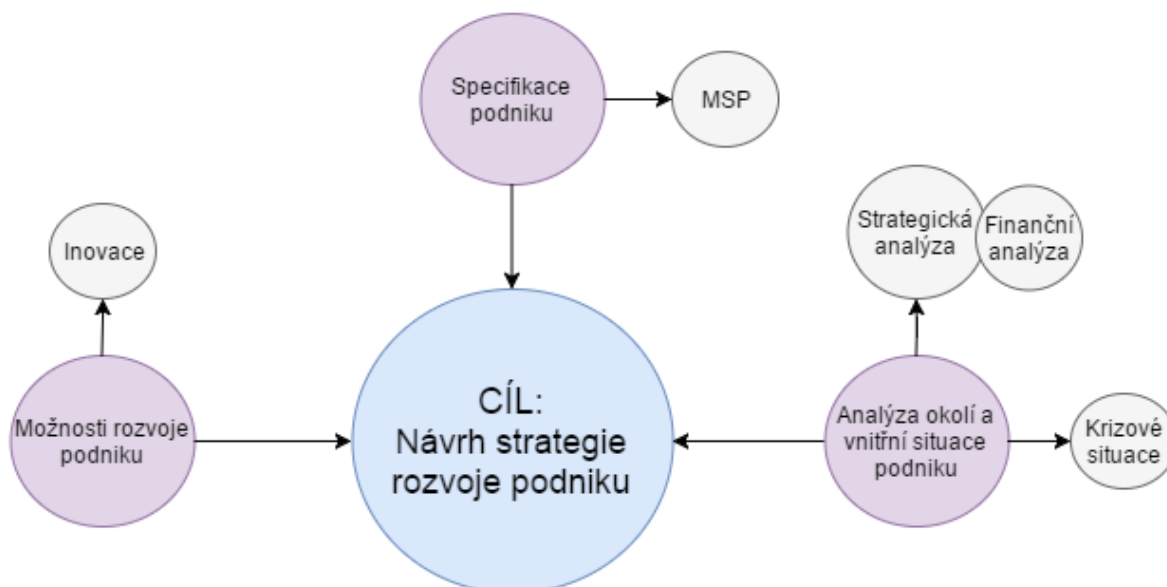
## Úvod

V posledních letech ještě stále mnoho společností pocítuje dopady světové finanční krize z roku 2008. Nejvíce se krize dotkla oborů jako stavebnictví, bankovníctví nebo strojírenství (automobilový průmysl), lze jí tedy nazvat také krizí strukturální. Podnik, jenž je v praktické části této práce analyzován, má hlavní předmět činnosti elektroinstalace, které jsou poměrně výrazně závislé na oboru stavebnictví. Stavebním firmám v souvislosti s výše uvedenou finanční krizí razantně ubyly zakázky, a to mělo přímý dopad i na zkoumaný podnik. Podniku tím pádem poklesl počet zakázek a snížily se tržby. V současnosti podnik hledá cesty jak docílit stabilních příjmů bez výraznějších výkyvů po delší období.

Tato práce si klade za cíl navrhnout takovou strategii rozvoje podniku, která bude udržitelná v delším časovém horizontu tak, že bude přinášet stabilní příjem a nezhorší podmínky podnikání budoucím generacím vlastníků. Nástrojem k dosažení tohoto cíle je nejprve provedení strategické analýzy podniku, která zahrnuje výstupy z analýzy vnějšího okolí a vnitřní situace podniku. Tyto výstupy jsou poté shrnuty pomocí konfrontační matice SWOT analýzy. Na základě výstupů z konfrontační matice SWOT analýzy je možné posoudit v čem podnik vyniká, jaké má příležitosti a na které hrozby by si měl dávat pozor. Tyto výsledky jsou poté vodítkem k navržení strategie, která by podniku měla zajistit stabilní příjem.

V první části diplomové práce, což je teoretická část, jsou sepsány poznatky vycházející z rešerše odborné literatury týkající se klíčových témat: malé a střední podnikání, inovace, finanční analýza, krizové situace a strategická analýza. V druhé části je na základě těchto poznatků vypracována strategická analýza podniku D&D ELEKTROMONT s.r.o., kterému je na základě výsledků z analýzy navržena strategie udržitelného rozvoje.

Pro teoretickou část byl zvolen koncept pěti samostatných témat, která všechna mají význam pro návrh strategie rozvoje. V myšlenkové mapě na obrázku 1, jsou zobrazeny vztahy těchto témat.



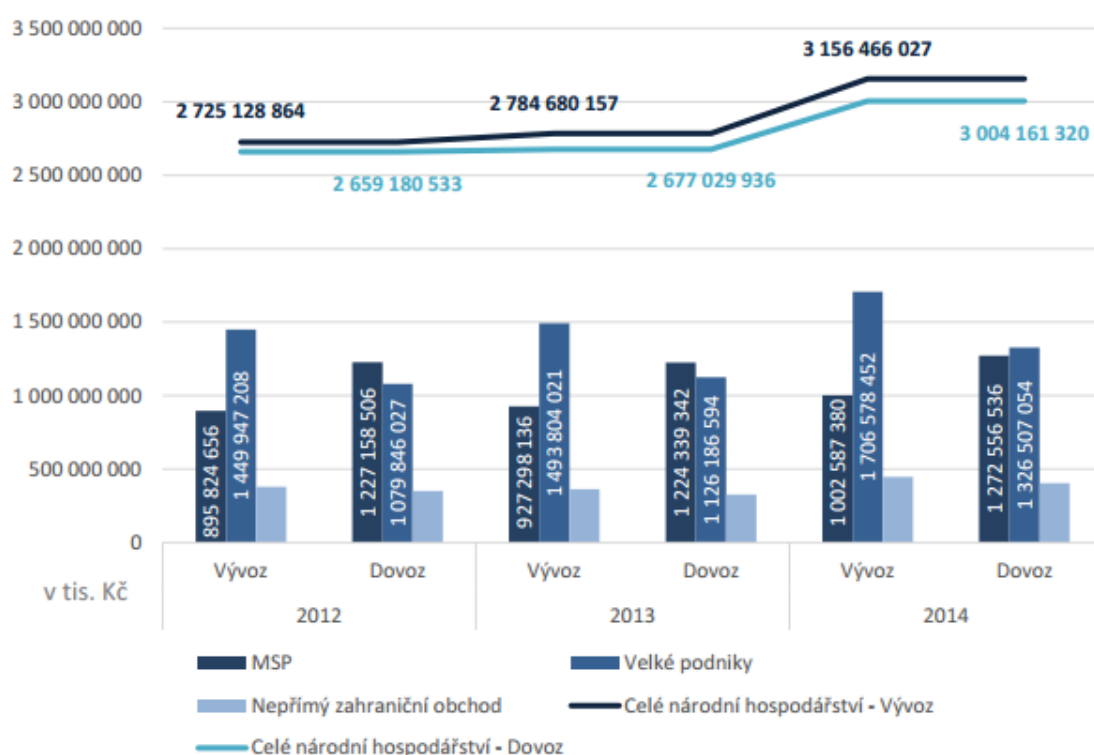
Obrázek 1: Myšlenková mapa  
Zdroj: vlastní zpracování

Aby mohla být navržena strategie rozvoje podniku, je nutné znát jeho specifika, proto bude první kapitola věnována malému a střednímu podnikání. Za druhé je nutné analyzovat tržní pozici podniku na základě vnější analýzy okolí podniku a jeho vnitřní situace - z toho důvodu jsou zde kapitoly strategická analýza, finanční analýza a kapitola o krizových situacích. Druhou kapitolou (po MSP) je finanční analýza, která sice je součástí strategické analýzy, ale zde jí je věnována samostatná kapitola, neboť je to významný nástroj a bude využit k interní analýze podniku. Třetí kapitolou je strategická analýza, která kromě strategické analýzy samé zahrnuje též téma finanční krize, která je zmíněna jako možný faktor při zkoumání vnějšího okolí podniku. Čtvrtá kapitola je věnována možnostem rozvoje podniku realizací inovací, tudíž inovace a inovační proces jsou poslední kapitolou teoretické části.

V praktické části je analyzován konkrétní podnik dle zásad a poznatků z teoretické části. V 5. kapitole je představen vybraný podnik. 6. kapitola je věnována strategické situační analýze podniku doplněné o hodnocení dopadů finanční krize v rámci analýzy poměrových ukazatelů. V 7. kapitole je na základě výstupů z konfrontační matice SWOT analýzy navržena strategie udržitelného rozvoje a také několik strategických opatření pro dva scénáře budoucího vývoje.

## 1. Malé a střední podnikání

Pro potřeby analýzy vybraného podniku je nutné specifikovat, co je to malý a střední podnik (dále také MSP), jaké jsou jeho výhody a nevýhody, zdroje financování a možnosti strategické spolupráce. Malé a střední podniky hrají velmi významnou roli v ekonomice České republiky. Dle ČSÚ vykonávalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2014 v ČR celkem 1 124 380 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0 - 249), fyzických osob bylo 877 519 a právnických osob bylo 246 861. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 byl 99,84 %. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2014 činil 59,39 %. Dále se MSP podílejí nezanedbatelnou měrou také na zahraničním obchodu. Na obrázku 2 je vidět vývoj zahraničního obchodu v letech 2012 - 2014. MSP mají o dost menší podíl na přímém vývozu než velké podniky. Avšak velikost vývozu velkých podniků je dána také tím, že MSP jsou často subdodavateli velkých podniků, tudíž jejich subdodávky vstupují do této statistiky vývozu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015)



Obrázek 2: Porovnání MSP a ČR vývoje zahraničního obchodu v letech 2012 - 2014

Zdroj: MPO. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014



## 1.1 Definice

Slovo podnikání bylo dříve charakterizováno dle obchodního zákoníku jako: soustavná činnost provozovaná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. S platností od 1.1.2014 je podnikání definováno dle §420 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku a platí: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."* (Česko, 2015)

V podstatě je vyjádření stejné. Není důležité dále rozebírat definici podniku, ale definici malého a středního podniku.

Definice MSP dle kvantitativních ukazatelů vychází z Přílohy č. 1 NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008. Tímto rozdělením na mikro, malé a střední podniky se musí řídit všechny firmy, které chtějí žádat o veřejnou podporu v režimu MSP.

Rozdělení podniků je následující:

Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou mikropodniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

V České republice se pro vymezení finančních částek použije místo částek v eurech jejich korunový ekvivalent, hodnota dle kurzu stanoveného ČNB k 31.12.

Výpočet počtu zaměstnanců a finančních hodnot podniků vychází z rozdělení na 3 druhy podniků, a to:

- Propojený podnik - podnik má většinový podíl v jiné společnosti (právo rozhodovat, odvolávat či jmenovat, hlasovat).
- Partnerský podnik - podnik (mateřský podnik) vlastní 25 % a více kapitálu či hlasovacích práv jiného podniku (dceřiný podnik).
- Nezávislý podnik - podnik, který nespadá do žádné z předchozích dvou kategorií, dále může být za nezávislý podnik prohlášený ten podnik, ve kterém mají 25 % a více subjekty, které s podnikem nejsou propojené (nepodílí se na řízení podniku, avšak ostatní práva nejsou dotčena) - jedná se o veřejné investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu, business angels<sup>1</sup>, institucionální investory, fondy regionálního rozvoje, univerzity, místní úřady.

## 1.2 Výhody a nevýhody

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, MSP jsou pro ekonomiku velmi důležité. V této podkapitole jsou nastíněny výhody a nevýhody tohoto typu podnikání. Malé a střední podniky mají spoustu výhod, ale na druhou stranu se najdou i negativní aspekty.

### Výhody:

- Rychlé reakce na změny - MSP rychleji reagují na změny v poptávce a na trhu.
- Vytváření nových pracovních míst při nízkých kapitálových nákladech.
- Jednodušší a flexibilnější organizační struktura - rozhodovací proces je u MSP podstatně rychlejší než u velkých podniků.
- MSP bývají prostředkem pro prosazení podnikatelských talentů.
- MSP poskytují větší prostor pro individuální inovační iniciativu.

### Nevýhody:

- Složitější přístup ke kapitálu z důvodu menší ekonomické síly.

---

<sup>1</sup> Business angels - (angl. byznys andělé), jsou jednotliví investoři, kteří investují svůj kapitál do začínajících či již fungujících perspektivních podniků a jejich primární cíl je zhodnocení vložených prostředků.

- MSP mají sice často inovační potenciál, ale průlomové inovace realizují velmi zřídka z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků a nedostatku financí.
- Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky - majitel podniku je většinou také vrcholovým manažerem podniku, který má vysoké pracovní nasazení, aby dosáhnul svých vytyčených cílů a totéž očekává od svých zaměstnanců.
- MSP kladou malý důraz na marketingovou komunikaci.

### **1.3 Zdroje financování**

Kapitál potřebuje podnikatel při založení podniku, na běžný chod podniku, při rozšiřování či restrukturalizaci, na investice finanční zdroje. Každý podnik má určitou majetkovou a kapitálovou strukturu a podnikatel musí rozhodovat o jejich optimální výši. Zdroje financování v podstatě vyjadřují kapitálovou strukturu podniku. Zdroje (kapitál) se dle účetnictví dělí na vlastní nebo cizí, podle toho, zda zdroje pocházejí zevnitř podniku či zvenčí. Každý podnik má jiný poměr vlastních a cizích zdrojů.

#### **1.3.1 Vlastní zdroje**

Vlastní zdroje vznikají uvnitř podniku, tvoří je podnik svou činností a vlastníci svými vklady do podnikání. Patří sem zisk, odpisy a vklady vlastníků (fakticky pocházejí zvenčí). Vyšší podíl vlastního kapitálu na celkovém jmění podniku vyjadřuje vyšší finanční stabilitu organizace, ale na druhou stranu také nedostatečné využití cizího kapitálu, což se nazývá překapitalizování. Vlastní zdroje jsou závislé na hospodářském výsledku.

#### **1.3.2 Cizí zdroje**

Cizí zdroje pocházejí zvenčí podniku, od jiných subjektů. Do cizích zdrojů se řadí úvěry, emise dluhopisů, emise akcií, business angels, rizikový kapitál, dotace, leasing, faktoring a forfaiting. Tyto zdroje bývají pro podnik levnější než vlastní zdroje, a to z důvodu fungování finanční páky a daňového štítu v případě úvěru. Finanční páka spočívá v možnosti financovat aktiva s vysokou nominální hodnotou s malým množstvím vlastního

kapitálu, což zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. V případě úvěru působí též daňový štít, což znamená, že úvěr s sebou nese úroky, které jsou pro podnik nákladem a tím pádem snižují daňový základ potažmo zvyšují zisk. (Veber, 2012)

## **1.4 Strategické aliance a M&A**

V souvislosti s podnikáním a strategií je na místě zmínit, že podnik má možnost při strategickém plánování zvážit také možnost spolupráce s konkurenčními podniky formou strategických aliancí. V dnešní době je běžné, když mají dva nebo více podniků společné zájmy či se podnik chystá realizovat opravdu velkou zakázku, spolupracovat s jinými podniky (často s konkurenčními).

### **Strategické aliance**

Strategická aliance je dočasné či trvalé spojení dvou a více podniků, za účelem dosažení společného zájmu např. účast v tendru. Na rozdíl od fúze či akvizice (viz dále) však nemusí docházet ke změně vlastnické struktury. Existuje několik důvodů, proč podniky vytváří aliance:

- Silnější vyjednávací pozice - spojené podniky jako celek mají lepší možnosti vůči bankám, dodavatelům, odběratelům či státním institucím než jednotlivé podniky.
- Synergie - při spojení podniků do aliancí lze dosáhnout zajímavých výsledných účinků díky doplnění portfolia činností jedné společnosti druhou, často tak dochází k úsporám z rozsahu díky klesajícím průměrným nákladům.
- Úspora nákladů - jak již bylo uvedeno výše, dalším důvodem pro spolupráci je snížení nákladů z důvodu např. úspor z rozsahu či dosažení lepší technologie.
- Výzkum a vývoj - důvodem může být také nemožnost firmy financovat vlastní výzkum a vývoj a tak se spojí s podnikem, který prostředky má a mohou dohromady úspěšně vytvořit nový produkt. (Zikmund, 2010)

Typů a pojetí strategických aliancí existuje mnoho a rozebírat podrobně každý typ není tak úplně důležité pro tuto práci, pro představu je zde ale tabulka 1, která vyjmenovává nejběžnější typy strategických aliancí. V případě koncentrace se jedná o fúze a akvizice.

Tabulka 1: Typy strategických aliancí

Strategické aliance					
Spolupráce s majetkovým podílem ve společnostech	Holding	Keiretsu			
Spolupráce na smluvním základě bez podílu ve společnostech	Franšíza	Kartel	Outsourcing	Spin-off	
	Licence	Syndikát	Konsorcium	Klastr	Koncern
Vznik nového subjektu kde partneři mají podíl	Joint-venture				

Zdroj: vlastní zpracování

### **Fúze (Merger)**

Fúze je sloučením dvou společností do jedné. Vznikne tak nová entita a podíl na nové společnosti se rozdělí rovnoměrně mezi oba slučované podniky. Často si společnost ponechá název původních firem a spojí je jako např. GlaxoSmithKline (Glaxo Wellcome + SmithKline Beecham) či JPMorgan Chase & Co. (JPMorgan & Co. + Chase Manhattan Corporation).

### **Akvizice (Acquisition)**

Akvizice je převzetí podniku podnikem druhým. Převzatý podnik se začleňuje do struktury kupujícího podniku. Akvizice může mít formu koupě obchodního podílu ve společnosti či koupě akcií. Podniky často kupují kontrolní balík (majoritní podíl) akcií či rovnou celou společnost. Převzetí může být přátelské či nepřátelské, záleží na tom, zda-li je management akvírovaného podniku (targetu) se záměrem seznámen a zda většina vlastníků s tím souhlasí. Příkladem akvizice může být nedávný zajímavý obchod, kde IT firma Avast koupila svého konkurenta AVG a díky tomu zvýšila svůj celosvětový podíl na trhu s antivirovými programy na 1/3. Dalším příkladem je koupě světové dvojky na trhu pivovarnictví SABMiller světovou jedničkou Anheuser Busch InBev. Zde však Evropská komise nařídila, že AB InBev musí prodat většinu svých značek v Evropě, protože panovaly obavy, že by tento obrovský obchod narušil hospodářskou soutěž a ceny v Evropě.

## 2. Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást interní analýzy podniku a měla by patřit k základním dovednostem každého finančního manažera. Představuje každodenní součást jeho práce, protože poznatky a závěry finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické investiční rozhodování manažerů a vlastníků, ale též externích subjektů. Proto je vhodné uvést a popsat informace o finanční analýze a jejích metodách, neboť těchto poznatků je poté využito v 6. kapitole v rámci interní strategické analýzy.

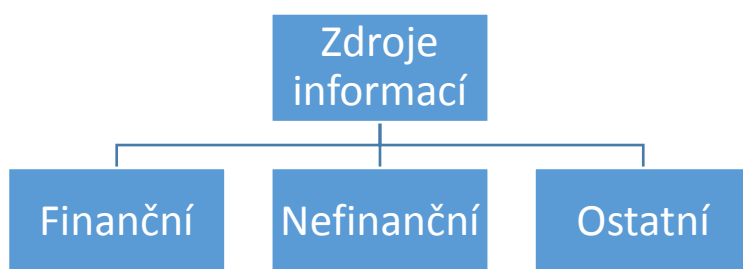
V poslední době vzrůstá tlak na transparentnost a relevantnost informací, které firmy poskytují investorské veřejnosti. Smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního zdraví podniku. Kvalifikovaná a pravidelně prováděná diagnóza umožňuje odhalit případné poruchy finančního „zdraví“ v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit. Bohužel ani finanční analýza není všemocná a především vyhodnocuje historická data. Její výsledky se musí hodnotit v kontextu vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

### 2.1 Definice

V literatuře lze najít spoustu různých definic pojmu finanční analýza, nejlépe tento pojem vystihuje definice, kterou ve své knize uvádí (Růčková, 2015, s. 9), "*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*" Je tedy zřejmé, že finanční analýza úzce souvisí s účetnictvím a výstupy z něj jsou podkladem nejen pro zkoumání minulého a současného stavu firmy, ale i pro predikci budoucího vývoje. Hlavním cílem finanční analýzy je komplexní posouzení finančního zdraví podniku a zhodnocení silných a slabých stránek za pomoci vhodných nástrojů. Finanční analýza by měla být vždy komplexní, měla by se provádět soustavně.

## 2.2 Zdroje finanční analýzy

Již bylo řečeno, že finanční analýza využívá především účetní výkazy, ale to nemusí být jediné zdroje. Existují i další relevantní zdroje jiného než účetního charakteru. Na obrázku 3 jsou tyto zdroje přehledně rozděleny:



Obrázek 3: Rozdělení informačních zdrojů  
Zdroj: vlastní zpracování

**Finanční informace** - zdroje čerpané z výkazů finančního účetnictví, z výstupů vnitropodnikového účetnictví, z výročních zpráv, atd.

**Nefinanční informace** - informace získané ze statistických výkazů, podnikových plánů, evidencí, rozborů, atd.

**Ostatní informace** - odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy, zprávy auditorů, manažerů a vlastníků.

## 2.3 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí a interní. Mezi externí uživatele patří zejména: investoři, banky, věřitelé, stát a obchodní partneři (odběratelé i dodavatelé), zaměstnanci a případně odbory. K interním uživatelům patří zejména vlastníci a manažeři, kteří vyžadují detailnější informace.

**Investoři** - posuzují finanční zdraví podniku, v případě, že mají zájem do podniku vložit své prostředky. Jejich primárním cílem je zhodnocení jejich prostředků.

**Banky a ostatní věřitelé** - využívají finanční analýzu k tomu, aby se ujistili, zda-li je dlužník bonitní. Často také banky stanovují podnikům přímo dané finanční ukazatele, kterých musí dosahovat. Tím se banka chrání proti nesplácení.

**Stát (finanční úřad)** - sleduje především správnost finančních dat za účelem kontroly daňových povinností, vedení statistik, kontroly podniků se státní majetkovou účastí a rozdělování finanční výpomoci podnikům.

**Obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé)** - sledují finanční zdraví podniku z různých důvodů. Dodavatelé si hlídají schopnost firmy hradit splatné závazky. Odběratelé mají zájem na příznivé finanční situaci podniku především tehdy, když jsou závislí na jednom či několika málo dodavatelích a obávají se, aby neměli potíže se zajištěním své vlastní produkce.

**Konkurenti** - zkoumají finanční zdraví podobných podniků nebo celého odvětví pro porovnání s vlastními výsledky.

**Vlastníci podniků (akcionáři, společníci)** - potřebují znát finanční zdraví své firmy a sledují jak je nakládáno s prostředky, které do podnikání vložili.

**Manažeři** - využívají finanční analýzu proto, aby mohli zdokonalovat řízení podniku a také, aby vlastníkům mohli podat report jak se daří jejich organizační jednotce. Díky znalosti finanční situace se lépe rozhodují při získávání finančních zdrojů, při jejich alokaci, při rozhodování o optimální kapitálové struktuře atd.

**Zaměstnanci** - chtějí být informováni o prosperitě a finanční stabilitě jejich zaměstnavatele kvůli potřebě jistoty zaměstnání jako základu pro pravidelný příjem. Zaměstnanci také mohou být motivováni ke specifikovaným bonusům a výhodám na základě dosažených výsledků hospodaření. (Atlantis PC, 2015)

## **2.4 Metody finanční analýzy**

Existují dvě základní metody zpracování dat z finančních výkazů, a to metoda absolutní a metoda relativní. V případě metody absolutní, se zkoumají přímo jednotlivé položky



výkazů. Metoda relativní spočívá v tom, že se porovnává vztah dvou různých položek a jejich číselných hodnot. Finanční analýzu lze rozčlenit dle několika různých hledisek. Nejpoužívanější členění metod je členění dle používaných ukazatelů a způsobů jejich interpretace na: vertikální analýzu, horizontální analýzu, analýzu poměrových ukazatelů, analýzu poměrových (pyramidových) soustav ukazatelů.

#### **2.4.1 Vertikální analýza**

Vertikální analýza je označována jako strukturální analýza (procentní rozbor) zkoumající podíl jednotlivých položek účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Tato metoda umožňuje srovnávat výkazy s předchozím obdobím a zároveň porovnávat s jiným podnikem ve stejném oboru podnikání. Posuzuje se jak struktura aktiv, tak i pasiv. Struktura aktiv informuje o tom, do čeho společnost investovala kapitál. Struktura pasiv informuje o tom, z jakých zdrojů byl majetek společnosti pořízen. Metoda sama o sobě není schopná odhalit příčiny změn, které konstatuje a spolu s horizontální analýzou slouží jako základ k dalšímu rozboru.

#### **2.4.2 Horizontální analýza**

Horizontální analýza bývá nazývána analýzou trendů, která se používá pro porovnání změn v účetních výkazech v čase, tedy horizontálně. Vždy se porovnávají výsledky minimálně dvou po sobě jdoucích období. Pro eliminaci nepřesností při interpretaci výsledků je nutné mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu srovnatelných údajů a vyloučit náhodné vlivy. Hodnocení změn se provádí po jednotlivých řádcích účetních výkazů. Analytik by měl rovněž při hodnocení firmy brát v úvahu prostředí, ve kterém firma funguje (jde tedy o vliv jak vnitřních, tak i vnějších faktorů). Je tedy nezbytně nutné uvažovat v širším kontextu.

#### **2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Tato analýza patří mezi nejpoužívanější metody finanční analýzy. Její výsledky poskytují základní přehled o stavu společnosti a slouží k identifikování případných problémů, které

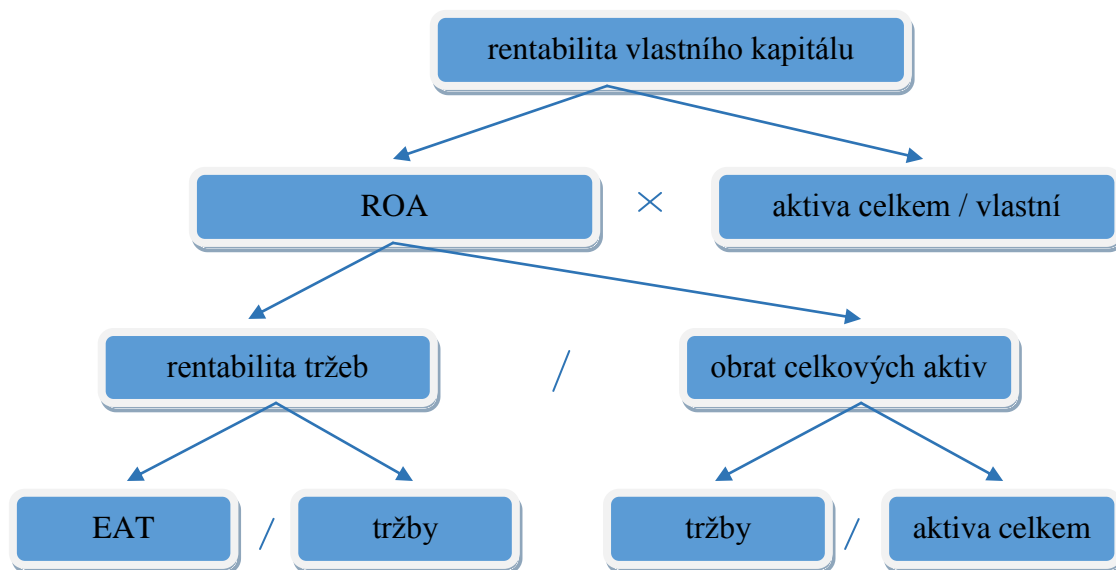
by měly být dále analyzovány. Systém poměrových ukazatelů je používán na celém světě v podstatě stejný, ale jinak je třeba vyhodnocovat výsledky v zemích s rozvinutým akciovým financováním a v zemích, kde převažuje financování pomocí bankovních úvěrů. Výsledky poměrové analýzy by tak měly sloužit spíše jako vodítko pro přijímání různých rozhodnutí, neměly by být přijímány bezvýhradně jako měřítko pro sledované oblasti hospodaření podniku. Poměrová analýza sleduje následující ukazatele:

- rentability,
- aktivity,
- zadluženosti a finanční struktury,
- likvidity,
- tržní hodnoty,
- cash flow.

Výše uvedené ukazatele jsou využity v 6. kapitole v rámci finanční analýzy podniku. Vzorce a popis ukazatelů jsou přílohou G této práce.

#### **2.4.4 Analýza poměrových soustav ukazatelů**

Analýza soustav ukazatelů představuje metody, které využívají výše uvedené rozborové postupy a vzájemně je kombinují. Podstatou soustavy poměrových ukazatelů finanční analýzy je z formálního hlediska sestavení jednoduchého modelu, jež zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model pak vytváří souhrn ukazatelů, které lze postupně rozkládat na další dílčí ukazatele až k detailům. Model, respektive funkční model, má tři základní funkce: vysvětlit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření firmy, ulehčit a zpřehlednit analýzu dosavadního vývoje podniku, poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů. Do skupiny soustav ukazatelů je možné zařadit, jako nejznámější Du Pontův rozklad ukazatele rentability, který je zde znázorněn na obrázku 4.



Obrázek 4: Schéma Du Pont rozkladu

Zdroj: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 2015 s. 76

Vzhledem k tomu, že cílem této práce není pouze finanční analýza podniku, nebude později využito všech nástrojů a poznatků, které zde byly zmíněny, ale pouze výběr některých ukazatelů z poměrové analýzy.

### 3. Strategická analýza

Zásadní pro návrh strategie udržitelného rozvoje je strategická analýza. Strategická analýza se provádí na základě strategického plánu podniku. V první řadě je tedy nutné definovat, co je to podniková strategie a co strategické plánování. První částí strategického plánování je stanovení vizí a cílů. Podnik si také musí stanovit oblast a rozsah podnikání, v jakém chce působit a též stanovit svoji konkurenční výhodu. Poté co jsou definovány tyto základní parametry, provede se analýza vnějšího okolí a vnitřních zdrojů podniku, k čemuž lze využít několika užitečných nástrojů. Na základě výstupů z těchto analýz a jejich vzájemného provázání se poté vyhodnotí, v čem je podnik silný a jaké jsou na trhu příležitosti, a může tak být navržena vhodná strategie. Jelikož je hlavním cílem této práce návrh strategie pro udržitelný rozvoj, je nutné také charakterizovat udržitelný rozvoj ve vztahu k podniku a podnikové strategii.

#### 3.1 Definice podnikové strategie

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení předem stanovených cílů. Jak píše (Souček, 2015, s. 13) *"Bez strategie se management nemůže smysluplně rozhodovat a zajišťovat úspěšný rozvoj podniku"*

Podniková strategie je strategie, která je utvářena uvnitř podniku. Podniková strategie popisuje jak bude dosaženo stanovených cílů s využitím daných zdrojů. Tato strategie zahrnuje strategické plánování a má dlouhodobý charakter, avšak v dlouhém období mohou nastat změny, které podnik neovlivní (finanční krize, přírodní katastrofy) a je nutné plán modifikovat vzhledem k měnícím se podmínkám v ekonomice.

Jako první, co by si měl podnikatel vytyčit ve svém strategickém plánu, jsou:

- základní cíle a také dílčí cíle, kterých chce dosáhnout - tyto cíle mohou být vyjádřeny jako vize, mise,
- oblast a rozsah podnikání,
- konkurenční výhodu. (Tyll, 2014, s. 4)

## **Základní a dílčí cíle podniku**

Dříve platilo a ještě u mnoha společností platí, že základním cílem je maximalizace zisku. Dnes si však podniky dávají za cíl hlavně tvorbu přidané hodnoty, ať už ekonomické či tržní (EVA, MVA). Také se dnes k těmto cílům přidávají společenské, ekologické a sociální hodnoty. Dílčí cíle podniku doplňují hlavní cíle a pomáhají formulovat hlavní cíl. Dílčí cíle mohou mít přímou souvislost s hlavním cílem, mohou být nezávislé a mohou být též protichůdné. (Tyll, 2014)

## **Mise (poslání podniku)**

Je vlastně výchozím bodem procesu hledání cílů. Poslání zahrnuje globální dlouhodobé strategické záměry dané firmy, stanovuje smysl podnikání, vztah k ostatním subjektům, dlouhodobě firmou uznávané hodnoty. Mise by měla odpovědět na otázky jako: Čím se podnik zabývá? Kdo jsou jeho zákazníci? Jaká je jeho filozofie?

## **Vize**

Vize je orientována do budoucnosti. Jde o budoucí představu o podniku. V případě vize by se mělo odpovědět na otázky: Čím se chceme stát? Čeho chceme dosáhnout? Vize by měla být krátká, ale výstižná. Ideálně shrnutá v jedné větě. Vize má v podniku motivační funkci. Je důležité, aby se s vizí ztotožnili manažeři a ostatní zaměstnanci podniku, aby tak mohli společně vizi naplnit.

## **Oblast a rozsah podnikání**

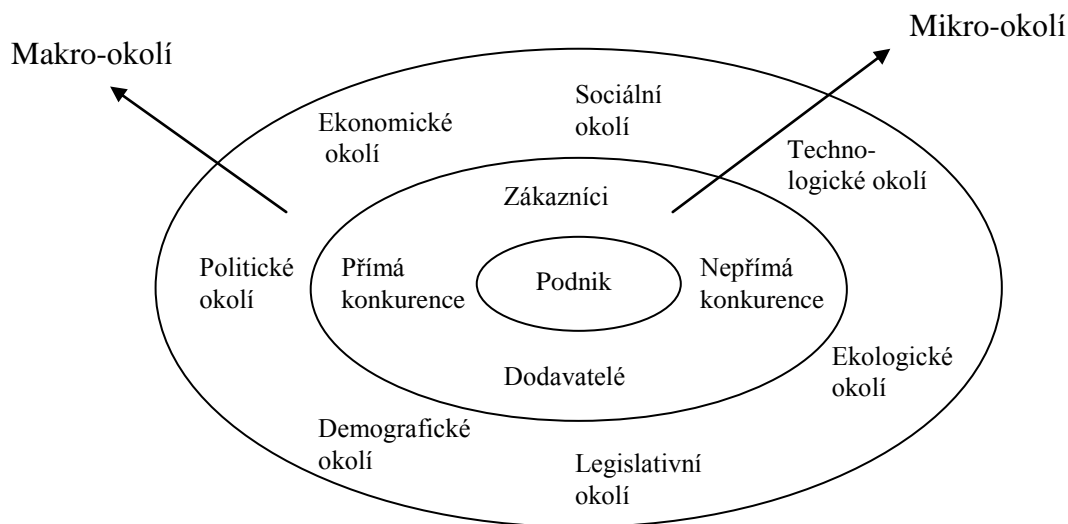
Firma by si měla stanovit geografickou oblast kde bude působit. Může se zaměřovat na lokální trh na úrovni města a přilehlých oblastí, může působit na celostátním trhu nebo může operovat na mezinárodním trhu ve více zemích. Dále by měla určit rozsah interních procesů. Tím je myšleno například to, zda produkt, který firma prodává, bude tvořen zcela jejími vlastními prostředky nebo výrobu bude zajišťovat subdodavatelsky (formou outsourcingu činností). Dalším aspektem, který si firma stanovuje je zákaznický segment. Firma se obvykle zaměřuje na nějakou užší skupinu zákazníků, kteří mají společný rys a to umožňuje podniku lépe znát zákazníky a lépe zacílit svou nabídkou.

## Konkurenční výhoda

Vyjadřuje schopnost podniku poskytnout zákazníkovi větší hodnotu (užitek) než konkurenční podnik. Je to něco, co podnik činí výjimečným na trhu. Konkurenční výhody mohou mít různé podoby: vyšší kvalita, nižší ceny, nadstandardní služby k produktům atd. Podnik může tuto výhodu dávat najevo veřejně a cíleně, aby se o tom dozvěděl i zákazník a uvědomil si tak tuto výhodu (např. přesvědčovací reklama) nebo toto podnik neřeší a zákazník si výhodu uvědomí sám na základě referencí a zkušeností.

### 3.2 Vnější okolí podniku

Je běžné, že podnik na trhu nepůsobí sám a existují různé vlivy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují hospodaření podniku. Aby byl podnik úspěšný, musí se jeho strategie přizpůsobit okolí, které na něj působí. Vnější okolí podniku se v zásadě dělí na mikroprostředí a makroprostředí (mikro-okolí a makro-okolí). Pro lepší představu je zde jednoduché schéma na obrázku 5.



Obrázek 5: Rozdělení vnějšího okolí podniku  
Zdroj: vlastní zpracování

### **3.2.1 Analýza makro-okolí**

Firma může provádět analýzy buď svépomocí nebo může využít průzkumů, které provádějí jiné společnosti specializované na průzkum trhů. Mezi takové společnosti patří především ratingové agentury (Moody's, Fitch, Standard & Poor's), ale také statistické úřady různých zemí, Světová banka, Mezinárodní měnový fond atd., které provádějí analýzy pravidelně. K analýze lze využít několika nástrojů. Velmi přehledná a efektivní je tzv. PEST analýza. Jednotlivá písmena v tomto spojení znamenají prostředí nebo též faktory, které působí na podnik. Jednotlivá písmena vyjadřují:

**P** - politicko-legislativní faktory (stabilita vlády, stupeň zásahů do ekonomiky, státní podpora podnikání, zákony o ochraně hospodářské soutěže, ochrana duševního vlastnictví).

**E** - ekonomické faktory (makroekonomické ukazatele, hospodářský cyklus, vývoj měn. kurzů).

**S** - sociálně-kulturní faktory (kulturní vlivy, náboženství, demografický vývoj, kupní síla obyvatel, úroveň vzdělání).

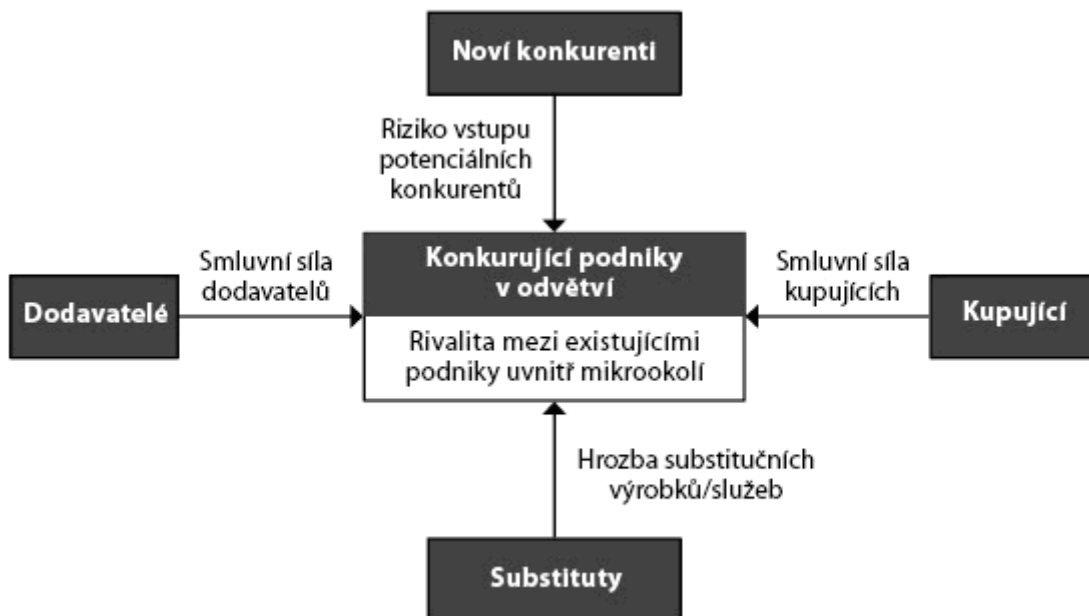
**T** - technologické faktory (inovace v dané oblasti, množství a dostupnost informací, technologická vyspělost podniků na trhu).

Občas se tato analýza upravuje jako PESTEL analýza, kde se dvě prostředí, a to ekologické a legislativní, uvádí samostatně. Zde jsou zakomponované již v základním modelu. U této analýzy není důležité zevrubně popisovat každý faktor, efektivnější je zaměřit se na 2 - 3 nejdůležitější faktory v rámci každého písmenka (prostředí), které nejvíce ovlivňují podnik. (Tyll, 2014)

### **3.2.2 Analýza mikro-okolí**

Jak je vidět na obrázku 5, jedná se o dané odvětví, ve kterém podnik působí a do jisté míry může toto okolí ovlivňovat. Je zřejmé, že podnik si například může zvolit, od kterého dodavatele bude odebírat zboží a služby nebo může v rámci soutěže snížit cenu a tím ovlivní i konkurenci. Součástí tohoto prostředí jsou dodavatelé, odběratelé (zákazníci),

přímí konkurenti a nepřímí konkurenti. Nejznámějším analytickým nástrojem je Porterův model pěti sil, který je znázorněn na obrázku 6.



Obrázek 6: Porterův model pěti sil

Zdroj: převzato z Business info (Anon, 2016)

Podstatou Porterovy metody je prognózování vývoje v daném odvětví, ve kterém firma působí na základě předpovědi možných kroků podniků na daném trhu a rizika, že tyto kroky přináší pro analyzovaný podnik. (Anon, 2016)

**Stávající konkurenti** - podnik zkoumá, zda a jakou mají konkurenční firmy schopnost ovlivnit cenu a vyráběné množství a vyhodnocuje riziko z jejich možných kroků.

**Potenciální konkurenti** - pokud vykazuje analyzované odvětví skvělé výsledky, je také lákavým pro firmy z jiných odvětví, ale v každém odvětví existují určité bariéry vstupu. Podnik tak musí vyhodnocovat rizika, která mohou plynout ze vstupu nových subjektů.

**Substituty** - produkty z jiného odvětví, které může zákazník vzájemně nahradit. Znamenají hrozbu pro podnik. Podnik musí brát zřetel na tyto produkty a především na jejich cenu.



**Dodavatelé** - podnik zkoumá vyjednávací sílu dodavatelů a jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství vstupů pro analyzovaný podnik.

**Kupující** - stejně jako u dodavatelů i zde je nutné zkoumat vyjednávací sílu kupujících a nalézt způsoby jak tuto sílu omezit.

### **3.2.3 Krizové situace**

Pro tvorbu strategie v praktické části diplomové práce autor vnímá jako vhodné přiblížit, jaké jsou příčiny a vliv krizových situací na podnik a také jaké kroky by měl podnik učinit, aby co nejvíce zmírnil dopad takových situací. Jako příklad je zde stručně popsána světová finanční krize z let 2007 - 2008, ze které se především stavební průmysl dlouhou dobu vzpamatoval a poměrně dost firem nejen v ČR má problémy dodnes.

#### **Podstata**

Finanční krize je náhlý a výrazný pokles výkonnosti ekonomiky, který však obvykle trvá déle a je intenzivnější než běžná recese, jenž je nedílnou součástí hospodářského cyklu. Fáze recese následuje po fázi expanze a dochází tak k pročištění trhu, kdy ekonomicky slabší subjekty odejdou z trhu a ty silnější vydrží. Po určitém čase se výkonnost ekonomiky začne opět zvyšovat a dochází tak k oživení. Někdy je ale fáze expanze příliš divoká a dochází k přehřátí ekonomiky. Svůj podíl na ovlivňování ekonomiky má do značné míry fiskální a monetární politika státu. Finanční krize se může týkat pouze jednoho státu nebo může zasáhnout mnoho států po celém světě a tehdy se hovoří o světové finanční krizi.

#### **Příčiny**

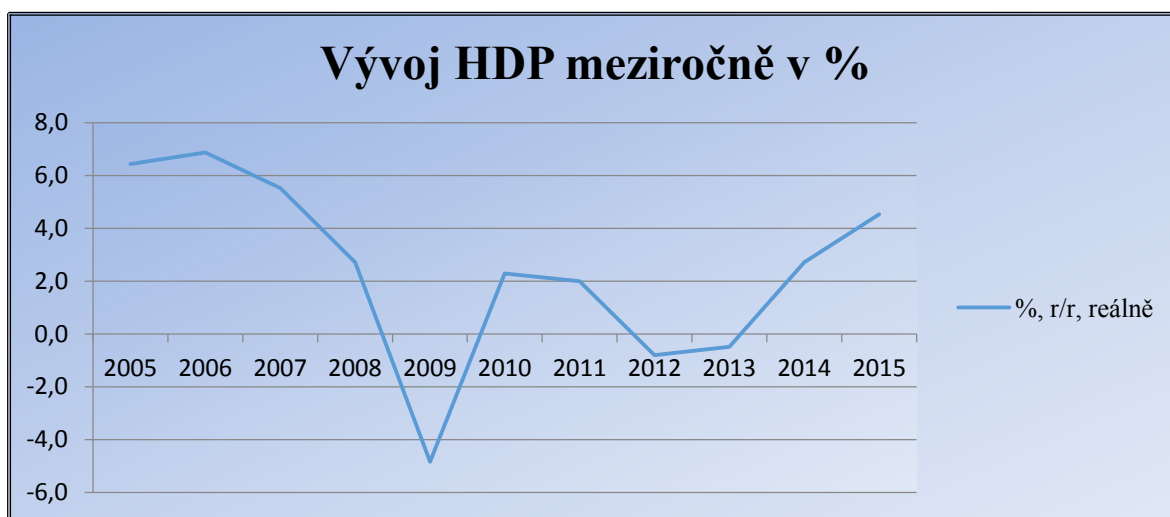
Příčiny krize mohou být různé. Na vznik působí více faktorů, ale dnes se často skloňuje obrat "nafouknutá bublina". Tento výraz vyjadřuje fakt, že je trh nadhodnocen a hrozí nebezpečí, že tato bublina praskne. Jakmile se tak stane, ekonomika nabere opačný trend a trh jde dolů. Bublina na trhu byla právě příčinou Světové hospodářské krize z roku 1929 a Světové finanční krize v roce 2008. Zaměříme se na tu poslední z roku 2008. Hlavní

příčinou této krize byla nemovitostní a akciová bublina ve Spojených státech amerických. Od roku 2001 klesaly úrokové sazby a začalo se masivně investovat. Zvyšovala se poptávka po nových domech. Růst množství prodaných domů vykazoval vyšší tempo než přírůstek obyvatelstva a růst jejich příjmů. To znamenalo, že lidé čím dál více financovali bydlení hypotékami a začali se zadlužovat. Pro banky a finanční domy to byl lákavý zdroj příjmů, tudíž je chamtivost a uvolněná regulace finančního trhu vedla k tomu, že půjčovaly téměř každému, aniž by důkladně prověřily bonitu klientů. Na trhu se množily tzv. "sub-prime" hypotéky, tedy vysoce rizikové úvěry, které byly navíc zajištěny cennými papíry, se kterými se obchodovalo na kapitálovém trhu. Velká část těchto hypoték se stala v roce 2007 velice problémovými, a tak začaly probíhat prodeje a nucené dražby nemovitostí. Došlo k obrovskému propadu cen na trhu s nemovitostmi. Banky začaly odepisovat hypotéky a dokonce se dostávali do insolvence. Mezi instituce, které byly zasaženy nejvíce, patřily investiční banky Lehman Brothers, Merrill Lynch a pojišťovací společnost AIG. Samozřejmě, že by se našlo několik dalších společností, ale není nutné to dále rozvádět.

### **Dopady na podnik**

Právě takováto období v ekonomice mají velice špatný vliv na podnikovou sféru, protože je posléze pro podniky i domácnosti velice obtížné vypůjčit si peníze. Jelikož se podniky a domácnosti obtížně dostanou k úvěrům, klesá investiční a spotřební aktivita, s čímž je spojen celkový pokles výkonnosti ekonomiky. Podniky propouštějí zaměstnance, omezují výrobu, zkracují pracovní dobu a spotřebitelé omezují svoji spotřebu. Mezi nejvíce postižené patřily obory stavebnictví a automobilového průmyslu. Například v Německu (ale i v Česku) je automobilový průmysl stěžejní a ekonomika na něm do značné míry závisí. Jelikož do roku 2008 rostly ceny ropy a dokonce vytvořily historické maximum, automobily se silnějšími motory a vyšší spotřebou paliva zaznamenaly prudký pokles v poptávce. Automobilové koncerny, které měly ve svém portfoliu výrobce dražších vozů, zaznamenaly ztráty. Stejně tak v ČR je automobilový průmysl velice významný díky společnosti ŠKODA AUTO a.s., která je součástí koncernu Volkswagen. Spousta firem je dodavateli této firmy. Na druhou stranu je však ČR díky tomuto propojení poměrně dost závislá na německé ekonomice a jakmile postihla krize koncern, utrpěly všechny firmy v něm, tedy i ŠKODA AUTO a spousta dalších firem. Dnes je už ale situace zcela jiná,

zhruba od roku 2012 vykazuje ekonomika rostoucí tendenci, jak je vidět z grafu na obrázku 7, který ukazuje vývoj HDP České republiky za posledních 10 let. Na tomto růstu má podíl několik faktorů mezi které patří např. expanzivní monetární a fiskální politika, oslabení měnového kursu či pozitivní nabídkový šok v podobě výrazného poklesu cen ropy.



Obrázek 7: Vývoj HDP meziročně v %  
Zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

Faktory uvedené výše vytvořily příznivé podmínky pro podnikání, pro export, investice a spotřebu. Dnes mají banky přebytečnou likviditu a půjčují za velmi malé úroky. ŠKODA AUTO má velice dobré výsledky a neustále rozšiřuje své výrobní portfolio. Ve stavebnictví se situace oproti roku 2009 o něco zlepšila, ale bohužel výkonnost tohoto sektoru stále zaostává za obdobím před krizí.

### Reakce podniku

V době krize musí většina podniků učinit určitá opatření, která by zmírnila dopady krize. Především ale musí kroky učinit stát, aby zmírnil dopad na ekonomiku jako celek. Jak píše (Kislingerová, 2010), z výzkumu v roce 2009 vyplynulo, že samy podniky požadují protikrizová opatření od státu jako např. snížení daňové zátěže, snížení odvodů na soc. a zdrav. pojištění či zrychlení odpisů. Stát by měl dle nich podpořit podnikatelskou sféru tak, aby se podnikům zlepšilo či alespoň nezhoršovalo cashflow.

V druhé řadě by měl mít podnik zabudovaný systém vyhodnocování rizik, díky kterému by mohl včas zareagovat na krizovou situaci, jaká nastala například v roce 2008. Podniky nejčastěji řeší takové situace snižováním provozních a mzdových nákladů. Propouštějí zaměstnance, zkracují pracovní dobu, snižují počet směn atd. Bohužel spousta podniků tato opatření činí pozdě, až když zaregistrují větší pokles v jejich odbytu. Díky systému vyhodnocení rizik či systému včasného varování má podnik nástroje, které mu umožní zmírnit dopady krize.

Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole stavebnictví stále zaostává za svojí úrovní před krizí, což bylo zapříčiněno poklesem investic, potažmo zakázek a poněkud nešťastnými kroky podniků reagujícími na krizovou situaci. Mnoho stavebních firem razantně snížilo ceny za své služby jen proto, aby vyhráli zakázku. Tím utrpělo celé české stavebnictví a dodnes jsou ceny znatelně nižší než před krizí. Spousta podniků díky tomu zkrachovala nebo odešla na jiný trh, neboť taková situace pro ně nebyla udržitelná. Na tomto je vidět, že reakce podniku nemusejí být vždy zvoleny šťastně a jakýkoliv podnik může v nabitém konkurenčním prostředí trpět.

### 3.3 Interní analýza podniku

Po vnějších vlivech, které působí na podnik, je dále nezbytné analyzovat, jaké má podnik zdroje a schopnosti je využít. Struktura možné podoby interní analýzy je vyobrazena v tabulce 2.

*Tabulka 2: Struktura interní analýzy podniku*

Interní analýza podniku			
Analýza zdrojů		Finanční analýza	
Hmotné zdroje	Nehmotné zdroje	Uk. rentability	Uk. aktivity
Finanční zdroje	Lidské zdroje	Uk. zadluženosti	Uk. likvidity
		Uk. tržní hodnoty	Uk. cashflow

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.3.1 Analýza zdrojů**

Zde nejde pouze o vytvoření vyčerpávajícího přehledu majetku, lidských zdrojů a finančních prostředků. Především je nutné zhodnotit strategický potenciál jednotlivých zdrojů, určit jejich speciální charakteristiky a vazby mezi nimi, což podniku umožní stanovit konkurenční výhodu a determinovat silné a slabé stránky podniku.

### **3.3.2 Finanční analýza**

Hlavním úkolem v rámci interní strategické analýzy je určit, jak se podniku daří využívat své zdroje. Výsledky z analýzy poměrových ukazatelů je nutné zpracovat tak, aby jednotlivé ukazatele vyjadřovaly mezi sebou vzájemné vztahy a souvislosti s typem podnikání. To umožní podniku lépe zhodnotit jak dobře využívá své zdroje, případně na co by se měl zaměřit. (Sedláčková, 2006)

## **3.4 SWOT analýza a konfrontační matice**

Jako další krok pro stanovení strategie je SWOT analýza, což je nástroj, který spojuje a hodnotí výstupy z vnějšího okolí a interní analýzy podniku. Silné a slabé stránky (Strengths and Weaknesses), které jsou odrazem vnitřní situace podniku se dávají do konfrontace s příležitostmi a hrozbami (Opportunities and Threats), které vzejdou ze zkoumání faktorů vnějšího okolí podniku. SWOT analýzu lze tedy provázat s PEST analýzou i s Porterovým modelem pěti sil a rovněž nástroji interní analýzy. SWOT analýza poskytuje údaje pro vyhodnocení např. pomocí konfrontační matice. Ta umožňuje vyhodnocení stavu daného podniku pro odhalení závažných problémů jeho dalšího rozvoje.

## **3.5 Návrh strategie a její implementace**

Dalším krokem ve strategickém plánování je tvorba strategie, která musí navazovat na vizi, misi a cíle podniku. Bohužel pro volbu typu strategie neexistují jasně daná pravidla, existují pouze obecné zásady a typologie strategií. Stratég má na výběr z mnoha obecných

typologií, ale důležité je umět tyto typy strategií přizpůsobit právě výsledkům z analýz a upravit jejich formulaci podle svých potřeb. Dále je vhodné při plánování do budoucna zvážit více variant vývoje nebo-li určit scénáře vývoje. To umožní podniku být lépe připravený a lépe reagovat na budoucí situace. Poté co je zvolena určitá strategie je nutné učinit kroky k jejímu úspěšnému zavedení. Implementace strategie nespočívá pouze v rozhodnutí manažerů, ale je nutné často pozměnit organizační strukturu, seznámit všechny zaměstnance s plánem a přizpůsobit všechny podnikové aktivity dané strategii.

### **3.6 Udržitelný rozvoj**

Toto slovní spojení je světu dobře známé již několik let a poprvé bylo definováno v roce 1987 ve zprávě Světové komise pro rozvoj a prostředí (OSN). Podle ní je udržitelný rozvoj takový rozvoj, který naplňuje potřeby současné generace, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat své potřeby. Definici lze vztáhnout přirozeně na podnikovou sféru a vyjadřuje tedy takový rozvoj podniku, který uspokojí současný management podniku a neohrozí pozici a možnosti budoucího vedení podniku. Jde o to dosahovat stabilních příjmů po několik let. Samozřejmě nelze mít nastavenou pouze jednu strategii po celá desetiletí, protože nelze dopředu předpovědět a ovlivnit vnější vlivy. K tomu, aby byla strategie udržitelná je nutné získat věrnost zákazníků. Toho lze dosáhnout určitými způsoby, například je vhodné zákazníkovi poskytnout něco navíc v podobě benefitů, věrnostních programů nebo komplexních produktů s doprovodnými službami.

## 4. Inovace a inovační proces

Toto téma má souvislost s podnikovou strategií v tom smyslu, že je pro podnik důležité zkoordinovat svojí strategii s měnícím se ekonomickým prostředím. Aby se podnik přizpůsobil změnám, je mnohdy nezbytné měnit stávající postupy. V kapitole je definováno: co je to inovace, jak se inovace dělí, co je podstatou inovačního procesu a jaké jsou typy inovačního procesu a jejich efekt.

### 4.1 Inovace

Slovo inovace pochází z latinského výrazu *innovare* - to znamená obnovit či pozměnit. Existuje několik různých definic pojmu inovace, např. Evropská komise používá tuto definici: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*” (Anon, s.2, 2006). Jednoduše lze říci, že je to něco nového, vylepšeného, co vytváří přidanou hodnotu. Je to proces vytváření neustálých změn. Inovace pomáhá podnikům přizpůsobit se změnám technologií a změnám na trhu, přežít ekonomickou recesi a především inovace vytváří zcela nové tržní příležitosti. Ukázalo se, že firmy které inovují, dosahují větších zisků po zdanění, větší hodnoty akcií či podílů a vytváří více pracovních míst.

Výraz inovace začal jako první používat ve své knize *Business Cycles* rakouský ekonom s českými kořeny Joseph Alois Schumpeter. Tento člověk byl mezi ekonomy světově uznávaným, zaměřoval se především na problematiku inovací a ekonomického růstu. Byl toho názoru, že inovace, které firmy realizují, jsou hnacím motorem ekonomiky. Tvrdil, že hospodářská soutěž či konkurence nutí firmy k tomu, aby hledaly cesty jak získat konkurenční výhodu a být tak v něčem napřed oproti svým konkurentům. Schumpeter považoval za inovace pouze úplné novinky, které ještě nikde jinde nevznikly. To lze označit jako tzv. absolutní inovace. Jiní autoři však uvažovali také tzv. relativní inovace nebo-li změny, které již byly realizovány někým jiným, tudíž to nebyly průkopnické světové změny. To, co je a není inovací, je chápáno samozřejmě různými autory odlišně,

avšak zde bylo vybráno pojetí Schumpeterovo, neboť to byl první autor a také nejuznávanější ekonom v této oblasti. Schumpeter pod pojem inovace zahrnoval:

- Nový statek, jako pro spotřebitele dosud neznámý výrobek nebo výrobek nové kvality;
- zavedení nové technologie;
- otevření nového trhu;
- získání nových surovin nebo polotovarů;
- nové organizační uspořádání. (Vlček, 2010)

Dalšími významnými osobami v teorii inovací jsou americký ekonom Peter Ferdinand Drucker a český odborník v této oblasti František Valenta.

## **4.2 Dělení inovací**

Jako u mnoha dalších témat, také zde je různé pojetí dělení inovací. Pro tuto práci bylo vybráno dělení podle mezinárodně uznávané organizace OECD, která vytvořila dokument zvaný Oslo manuál.

### **Produktové inovace**

Mohou znamenat buď uvedení na trh zcela nového výrobku či služby (produktu) nebo uvedení na trh značně pozměněného (vylepšeného) produktu. Pod pojmem pozměněný (vylepšený) produkt si lze představit: nové technické řešení, nový design, použití jiných materiálů atd. Inovace produktu jakožto služby může zahrnovat významná zlepšení v tom, jak jsou tyto služby poskytovány (rychlost poskytnutí), přidání nových funkcí nebo charakteristik ke stávajícím službám nebo zavedení zcela nových služeb. Firmy provádějí výrobkové inovace jednak vylepšením stávajících výrobků, jednak vytvořením zcela nových výrobků. To vede k udržení či dokonce k zvýšení tržního podílu a také může vést k získání nových trhů. Výrobkové inovace také souvisí s životním cyklem výrobku. Jakmile se výrobek dostane do fáze zralosti a někdy také úpadku, má firma několik možností, a právě jednou z nich je produktová inovace, kterou obmění výrobek a může tak prodloužit fázi zralosti či dokonce dosáhnout dalšího růstu. (Anon, 2011)



## **Procesní inovace**

Jedná se především o změnu v postupu práce, někde se uvádí také změny v dodavatelských metodách, avšak v případě, že tyto metody znamenají způsob, jakým se produkt dostane do rukou zákazníka, tak je vhodné toto zařadit spíše k marketingovým inovacím. Ke změnám v postupu práce se řadí např. vylepšení výrobních strojů, vylepšení software, zlepšení techniky práce (jiná metodika). Tyto inovace mohou vést ke snížení spotřeby materiálu, mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí a snížení zmetkovitosti. Především u výrobků, na které mají vysoký efekt nové technologie, může pokles výrobních nákladů nabývat značných rozměrů (elektronické výrobky, zemědělské produkty).

## **Marketingové inovace**

Tyto inovace znamenají zavedení nových metod, které nebyly podnikem dosud používány. Metody zahrnují změny všech složek marketingového mixu 4P, čili produkt (nový design, nový obal), cenu (změna cenové strategie), distribuci (změna distribučního kanálu) a propagace/komunikace (změna způsobu komunikace, nová reklama, zavedení podpory prodeje).

## **Organizační inovace**

Pod tento typ inovací lze zahrnout změnu podnikové kultury, změnu organizační struktury, změny ve vztazích mezi podnikem a dodavateli/odběrateli atd. Jako konkrétní příklad lze uvést: podnik zadal projekt a stávající organizační struktura je nevyhovující (lineární org. struktura), tudíž se vytvoří nová, vhodnější organizační struktura, která umožní efektivní řízení projektu. V případě, že je tato změna v podniku realizována poprvé, považuje se za organizační inovaci. (OECD, 2005)

## **4.3 Inovační proces**

Obecně lze říci, že inovační proces je soubor činností vedoucích ke změně nebo-li k uskutečnění inovace. Inovační proces nezasahuje pouze do jedné oblasti podniku. Není to

záležitost pouze výzkumu a vývoje (R&D), ale na procesu se podílí více oddělení podniku a k tomu, aby tento proces byl efektivní, je potřeba dobrá spolupráce a koordinace napříč odděleními. Dále bude popsán typický proces v případě, kdy se inovační proces podniku týká výrobku a průmyslové výroby. Jestliže se bude v následujícím textu objevovat slovo produkt, je tím myšleno: výrobek, služba či technologie.

Jak píší (Jáč et al., 2005), základem pro inovace či inovační proces je vědecko-technický vývoj. Vědecko-technický vývoj se dělí na základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a transfer technologií. Vývoj v první fázi v podstatě začíná nějakou myšlenkou či novým poznatkem. Výzkumný tým či jednotlivec ve fázi základního výzkumu dojde k novému poznatku. Tento poznatek musí převést do určité formy, kterou je možné vyzkoušet, změřit či prostudovat. V další fázi je vytvořen funkční vzorek. Ten je nutné podrobit zkouškám, ze kterých vyplyne, zda-li je forma produktu proveditelná. V případě, že tyto zkoušky vyjdou pozitivně, je možné vytvořit prototyp. Zde už je možné produkt začít vyrábět a umístit na trh, ale nejprve je nutné prototyp vyzkoušet. Prototyp bývá často ve zmenšené podobě, proto je nutné vyrobit funkční prototyp ve finální podobě. V případě průmyslového výrobku je toto velmi náročné, protože ještě nejsou k dispozici výrobní nástroje pro hromadnou výrobu, tudíž se tento nový výrobek v podstatě vyrábí ručně a v několika málo kusech, což je velice pracné. Tento prototyp je také vhodné nějakým způsobem chránit před konkurencí, protože je nebezpečí, že by se informace mohli dostat ven a konkurence se výroby chopí rychleji. Chránit vyvíjený produkt lze různými způsoby, ať už to jsou patenty, průmyslové vzory, užité vzory nebo ochranné známky. Konečně poslední fází je zavedení průmyslové výroby v případě výrobku, zavedení nové technologie či zavedení nového typu služby do stávajícího portfolia nabízených služeb.

#### **4.3.1 Typy inovačního procesu a jejich efekt**

Hledisko dělení typů inovačního procesu je dle intenzity a vyjadřuje, do jaké míry byl změněn produkt. Nejčastěji se používá dvoustupňová klasifikace inovací na inkrementální (přírůstkové) a radikální (převratné).

V případě, že se podnik rozhodne realizovat inkrementální inovace, nejsou nutné velké investice do výzkumu a vývoje. Je možné využít kvalifikaci stávajících pracovníků

a dosavadní dodavatelské a odbytové cesty. Jedná se o různé modifikace produktu, zlepšování jeho funkcí apod. U těchto inovací není velké riziko a nejistota, protože podnik zůstává na stejném trhu. Tyto inovace sice umožňují zvýšit produktivitu práce a snížit náklady výroby, ale výraznou změnu (zvýšení) výnosů přinášejí málokdy. Často je tomu tak, že se podnik zaměřuje pouze na tyto přírůstkové inovace a připravuje se tak o možnost být potenciálním inovátorem a dosáhnout potenciálních vysokých zisků. Sice po určité době může realizovat výnosy a zvýšit odbyt, ale nikdy to nebude mít takový potenciál jako zcela nové produkty, které mohou rychle prorazit na trh, avšak je nutné počítat s vyšším rizikem. Zde je vidět jak platí vztah: vyšší výnos = vyšší riziko.

Druhým typem jsou radikální inovace, kde dochází k vytvoření zcela nového produktu. To může vést k znatelnému růstu tržeb v delším časovém horizontu, když se nový produkt po dobré marketingové komunikaci uchytí na trhu. U tohoto typu je však nutné vynaložení vysokých peněžních částek v oblasti výzkumu a vývoje i v investiční výstavbě. Nejen, že jsou tyto inovace finančně náročné, ale jak již bylo zmíněno výše, nesou s sebou vysoké riziko. Existuje například riziko, že vývoj produktu se ukáže jako technicky nereálný nebo že dojde k časovému zpoždění za předními světovými výrobci a produkt se na trhu neuchytí. U těchto inovací je velice důležité provést podrobný průzkum trhu, zda-li existuje zájem zákazníků o produkt a jestli je trh dostatečně velký. Je nutné předem provést kalkulaci nákladů a také finanční analýzu, která pomůže změřit efekt inovačního procesu. K měření je vhodné použít poměrové ukazatele jako: IRR (vnitřní míra návratnosti), ROI (návratnost investic), NPV (čistá současná hodnota) a doba návratnosti. (Dvořák, 2006)

## **5. D&D ELEKTROMONT s.r.o.**

V páté kapitole je představen konkrétní podnik, pro který bude navržena strategie udržitelného rozvoje. Jedná se o podnik střední velikosti, dle kritérií popsaných v teoretické části, který operuje v elektrotechnickém oboru.

### **5.1 Základní informace**

Základní kapitál společnosti zapsané v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové k 31.12.2015 činil 8 041 000 Kč a je tvořen peněžitým vkladem ve výši 100 000,00 Kč a nepeněžitým vkladem ve výši 7 941 000,00 Kč, což představovalo hodnotu provozního areálu společnosti v daném čase. Základní kapitál je splacen ze 100 %. Společnost má jediného vlastníka, který zároveň vykonává funkci hlavního manažera, což je typické pro malé a střední podnikání. Statutárním orgánem je jednatel společnosti pan Petr Dědek. Předmětem podnikání je komplexní realizace elektroinstalačních prací do 35 kV, tzn. od projektování po dodávku, montáž a uvedení do provozu s vystavením revizní zprávy. D&D ELEKTROMONT (dále též D&D) provádí především kompletní silnoproudé elektroinstalace včetně dodávky osvětlovacích systémů, el. vytápění atd. Důležitou součástí činnosti je vlastní výroba NN rozvaděčů do 2500A, montáž trafostanic do 35 kV, dieselagregátů a systému nepřetržitého napájení (UPS). Firma také zajišťuje dodávku slaboproudých rozvodů: strukturované kabeláže (STK), jednotného času (JČ), elektronických požárních systémů (EPS), zabezpečovacích systémů (EVS), docházkových systémů (ACS), kamerových systémů (CCTV), televizních rozvodů (STA), telefonních rozvodů (PBX), ozvučení (MR). Součástí dodávky měření a regulace je komplexní návrh zařízení v bytové, průmyslové a obchodní výstavbě dle požadavků zákazníka, co nejefektivnější způsob automatizace a úspor energií. Na přání zákazníků jsou poskytovány i nepřetržité servisní služby, tj. pohotovost 24 hodin denně. Významnou oblastí specializovaných činností jsou zasněžovací systémy lyžařských sjezdovek, pro které firma dodává energetické rozvody. (DD ELEKTROMONT, 2016)

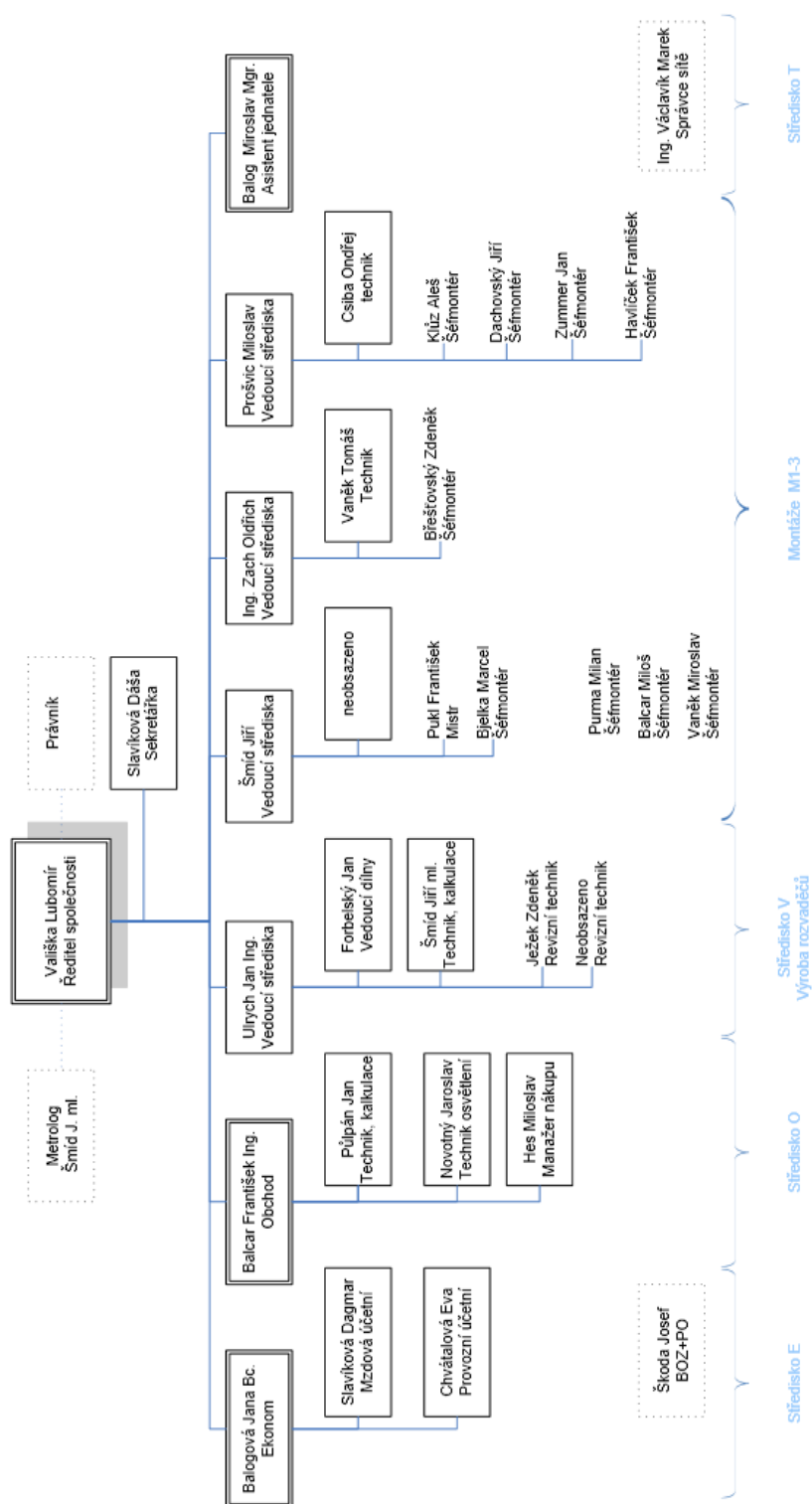
## 5.2 Historie společnosti

V roce 1991 začal dnešní majitel a jednatel v jedné osobě Petr Dědek se svým otcem podnikat jako živnostník. Zpočátku měli k dispozici pouze garáž a prováděli drobné elektroinstalační práce pro konečné spotřebitele. Vzhledem k tomu, že v 90. letech byla v regionu spousta příležitostí k investicím, probíhala čilá stavební činnost a pan Dědek měl podnikatelského ducha, začal živnostenský podnik přibírat spolupracovníky a rozšiřovat portfolio svých činností. Při rozvoji v 90. letech nepoužívali cizí kapitál a náklady platili z vlastních prostředků, přesto se jim poměrně rychle dařilo růst. V letech 1996 -1997 si vystavěli z vlastního kapitálu nový provozní areál, který se stal sídlem společnosti a je jím dodnes. Společnost D&D ELEKTROMONT se v roce 1997 transformovala ze sdružení fyzických osob bez právní subjektivity na společnost s ručením omezeným. Společnost se v počátcích své činnosti orientovala na široký okruh zákazníků. Sídlo společnosti je ve městě Vrchlabí, které je nazýváno „vstupní branou do Krkonoš“. To je oblast s bohatým cestovním ruchem, tudíž v polovině 90. let minulého století převažovaly rekonstrukce ubytovacích zařízení, především hotelů a penzionů. Zpočátku byly prováděny také drobné zakázky pro konečné spotřebitele, např. opravy elektroinstalací v bytech, rodinných domech a chalupách, instalace moderních typů topení elektrickou energií, úpravy bytových jader v panelových domech apod. Společnost začínala s 5 pracovníky, dnes zaměstnává více než 50 vlastních a dalších 50 až 80 najatých dle potřeb na jednotlivých zakázkách. Díky dobrým referencím postupně získávala stále zajímavější zakázky z různých sektorů: průmyslové stavby (opravy elektroinstalací v průmyslových závodech v okolí sídla), budovy obchodních řetězců (např. Ahold, Plus Diskont), zdravotnická a rekreační zařízení jako VFN Praha nebo VLRZ Špindlerův Mlýn. Také došlo k rozšíření místní působnosti na celou Českou republiku. Společnost realizovala komplexní elektroinstalační práce v objektech: AVU Praha, Schwarzenberský palác Praha, hotel PUPP Karlovy Vary, Industriální park Praha Počernice, nová odbavovací hala – letiště Ruzyně (dnes Václava Havla), VŠCHT Pardubice atd. V současné době provádí společnost zhruba 50 % prací pro generální dodavatele staveb a 50 % pro konečné zákazníky. Zlomovým bodem v historii společnosti bylo získání několika významných zakázek pro ŠKODA AUTO a.s., nejprve ve Vrchlabí, později též v Mladé Boleslavi i Kvasinách. Díky dobrým referencím se postupně společnost D&D stala nejvýznamnějším dodavatelem elektroinstalačních prací

pro tento významný podnik. Každý rok prezentuje společnost své služby na odborném veletrhu AMPÉR, který představuje dobrou marketingovou prezentaci. Pravidelně se zúčastňuje odborně zaměřeného veletrhu na zasněžovací systémy. Prezentace společnosti probíhá i na domovských webových stránkách, které mohou být pro zákazníky zdrojem řady důležitých informací. Společnost významně podporuje sport, v letech minulých především hokej, dnes golfové turnaje mezinárodního významu. Kromě sportu podporuje i řadu dalších kulturních a charitativních akcí v okolí. Společnost si za 25 let své existence vytvořila dobré jméno a určitou image, která je pro zákazníky zcela jistě rozhodující. Dlouholeté zkušenosti z oboru a dodržování systému jakosti jsou především zárukou kvality poskytovaných služeb. Majitel společnosti byl již několikrát nominován na podnikatele roku v prestižní soutěži společnosti Ernst & Young, v roce 2006 byl semifinalistou. Dnes majitel vlastní přes 10 dalších společností a spravuje majetek v hodnotě několika miliard Kč, základním pilířem mezi jeho společnostmi však stále zůstává D&D ELEKTROMONT.

### **5.3 Organizační struktura**

Firma D&D ELEKTROMONT je v podstatě rodinným podnikem, neboť v managementu i na dělnických pozicích pracuje několik příbuzných majitele. Do roku 2001 firma využívala jednoduchý lineární model řízení a všichni byli přímo podřízeni majiteli, který byl zároveň ředitelem. V roce 2001 firma přešla na systém managementu kvality ISO 9001, kvůli kterému musela změnit organizační strukturu a zavést jednotlivá střediska. Dnešní podoba organizační struktury je zobrazena na obrázku 8. Jak je vidět na schématu, vrcholným článkem je ředitel společnosti, který má k ruce sekretářku. Dále má k dispozici právníka a metrologa. Řediteli jsou podřízena jednotlivá střediska, která se dělí na: ekonomické, obchodní, výrobní, montážní a technické. Přerušované obdélníky ve schématu znamenají externí pracovníky. Toto schéma nejlépe odpovídá liniově-štábní organizační struktuře. Co ve schématu není vidět, je jednatel společnosti Petr Dědek, který je samozřejmě v hierarchii nejvýše a ředitel je podřízen jemu. Jednatel je kromě jednání s obchodními partnery a reprezentací firmy navenek také hlavním tvůrcem strategie firmy.



Obrázek 8: Organizační schéma společnosti

Zdroj: Zpráva o vhodnosti a účinnosti systému managementu jakosti, 2015

## **6. Situační analýza společnosti**

Jak již bylo uvedeno ve třetí kapitole, k tomu, aby podnik mohl navrhnout strategii, musí znát nejen příležitosti a hrozby okolí, ale také svůj vnitřní charakter. V této kapitole jsou provedeny analýzy mikro-okolí a makro-okolí s pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a interní analýza s pomocí analýzy zdrojů a poměrových ukazatelů fin. analýzy.

### **6.1 Strategický plán**

Předtím než bude provedena vlastní analýza společnosti, je potřeba definovat strategický plán, ve kterém bude stanoven podnikový cíl a zaměření ve formě vize a mise společnosti, oblasti i rozsahu podnikání a také konkurenční výhody. Strategický plán je navržen pro střednědobý horizont 5 let.

#### **6.1.1 Vize**

Vizí společnosti D&D ELEKTROMONT je stát se jednou z největších firem v oboru a pozvednout zájem mladých studentů o obor, ve kterém působí.

Dlouhodobým strategickým cílem společnosti je tvorba pevných základů do budoucnosti a dosahování stabilního zisku po zdanění ve výši min. 7 – 10 % z obrátu. Dílčími cíly společnosti jsou: upevnění pozice na trhu min. o 5 % za 5 let, rozšíření působnosti na úroveň EU, především na sousední státy střední Evropy a zajištění nových kvalifikovaných pracovníků.

#### **6.1.2 Mise (poslání)**

V případě, že je třeba zodpovědět otázku co vlastně společnost dělá, nabízí se již zmíněný předmět podnikání společnosti D&D ELEKTROMONT, a to: poskytování komplexních elektroinstalačních prací od projektování, přes montáže až po revize a přihlášení k odběru elektrické energie v nejvyšší možné kvalitě.



Lze shrnout, že posláním podniku je nabízet vysoce kvalitní produkt vybranému segmentu zákazníků, udržovat s nimi dobré vztahy a získat si jejich věrnost. Spokojený zákazník je často vracející se zákazník.

### **6.1.3 Oblast a rozsah podnikání**

D&D ELEKTROMONT se dnes zaměřuje na celý vnitrostátní trh ČR. Dlouhodobě nejvíce zakázek má ve Středočeském a Královéhradeckém kraji. Podnik se specializuje především na silnoproudé elektroinstalace ve stavebních objektech nebo již ve stávajících budovách, ale také zajišťuje slaboproudé rozvody a provádí vlastní výrobu rozvaděčů. Tyto činnosti tvoří v podstatě produkt tohoto podniku. Společnost k výrobě a montážím využívá 40 % vlastních zaměstnanců a 60 % externích. Výroba rozvaděčů spočívá v sestavování z různých součástí (skříně, kabely, plechy, jističe, snímače, proudové chrániče...), které podnik nakupuje od různých dodavatelů. Lakování a obrábění materiálu si podnik provádí svépomocí.

Cílovým segmentem společnosti jsou především podniky z oboru elektrotechnického a stavebního. Jako další cílový segment je nutné zmínit automobilový průmysl, neboť D&D má významný podíl zakázek ve ŠKODA AUTO a.s.

### **6.1.4 Konkurenční výhoda**

V oboru, ve kterém společnost působí, není tolik silná konkurence jako v jiných odvětvích. Analýza konkurence bude provedena v rámci Porterova modelu pěti sil, a proto zde nemá smysl rozvíjet podrobnosti. Klíčové je zde stanovit, co činí společnost lepší než ostatní v tomto oboru. Především má podnik výhodu v tom, že je flexibilní a může řešit různě velké a specifické zakázky. Každému zákazníkovi je věnován individuální přístup. Další specialitou firmy D&D je poskytování servisu non-stop 24h denně. Někteří zákazníci si přejí poskytovat non-stop servis, protože potřebují v případě problémů rychle zajistit odbornou pomoc. Tyto nadstandardní služby odlišují podnik od konkurenčních podniků z elektrotechnického oboru a přidávají podniku plusové body.

## 6.2 Analýza vnějšího okolí

Nejprve bude provedena analýza makro-okolí, kde budou rozebrány jednotlivé faktory působící na podnik zvenčí. Jednotlivá písmena PEST znamenají prostředí, které se nějakým způsobem dotýká zkoumaného podniku. Druhým nástrojem analýzy vnějšího okolí bude tradiční Porterův model pěti sil, který pomůže s průzkumem mikro-okolí firmy.

### 6.2.1 PEST analýza

PEST analýza byla vybrána jako nejvhodnější nástroj pro zkoumání vlivů makro-okolí. Výhodami tohoto nástroje jsou jednoduchost a přehlednost. V každém prostředí je minimálně jeden faktor, který má přímý vliv na zkoumaný podnik.

#### Politicko-legislativní prostředí

Co se týče fiskální politiky státu, existují kladné faktory a také záporné. Na jednu stranu se stát snaží pro podniky vytvářet příznivé podmínky, ulehčovat administrativní zátěž, omezovat korupci, podporovat zahraniční obchod a podobně. Na druhou stranu se v ČR stále mění vláda, kdy jedna strana vytváří pozitivní podmínky pro podnikání a druhá záhy po zvolení tyto podmínky mění k horšímu. Nejprve ty kladné faktory. V daňové sféře se například od přelomu tisíciletí snižovala sazba DPPO z 35 % v roce 1999 až na 19% v roce 2010. DPPO se již od roku 2010 nezměnila a je stále ve výši 19 %, což je pozitivní pro podnik a utváří to stabilní prostředí. Vývoj sazby daně je znázorněn v tabulce 3.

*Tabulka 3: Sazba daně z příjmu právnických osob*

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sazba v %	35	31	31	31	31	28	26	24	24	21	20	19

Zdroj: Gola, 2013

Dalším počinem státní aparatury bylo zavedení NOZ a Zákona o obchodních korporacích, který měl za cíl zjednodušit administrativní zátěž podnikům. Do jisté míry se to povedlo. Například není již povinné vytvářet rezervní fond nebo k založení společnosti s ručením

omezeným stačí základní kapitál 1 Kč. Bohužel právní prostředí je v ČR stále špatné a administrativní zátěž je značná. Často se mění a novelizují zákony a jejich znění je těžce srozumitelné dokonce i některým odborníkům na právo. Ředitelé a vedoucí podniků se tak musejí vyznat ve velkém množství změn, a proto je často nezbytné platit právní poradce.

Dalším faktorem je podpora malých a středních podniků ze strany státu, potažmo z Evropské unie. Existuje několik strukturálních a investičních fondů, díky kterým mohou firmy z ČR čerpat prostředky z evropského rozpočtu. Na období 2014 - 2020 připadá pro ČR téměř 24 miliard EUR, bohužel dost společností to nevyužije, protože k získání takové dotace je zapotřebí značné úsilí a složitá administrativa. Pro D&D se jeví jako nejvhodnější Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Tento program má 5 podporovaných oblastí tzv. prioritních os. Pro D&D se jeví jako relevantní prioritní osa 2, která má za cíl rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti a prioritní osa 4, která cílí na rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií.

Určitě je také vhodné zmínit, že kromě EU je ČR též členem tzv. Visegrádské čtyřky spolu s Polskem, Slovenskem a Maďarskem. Česká republika, jakožto i ostatní členské země, spravuje instituce zvané regionální hospodářské komory, které spadají pod Českou hospodářskou komoru. Tyto regionální kanceláře spolupracují s regionálními kanceláři zahraničních států a mají za úkol především podporovat vzájemnou přeshraniční spolupráci. Pobočky hospodářské komory, na kterých mohou podniky získat informace a kontakty na zahraniční podniky, jsou rozmístěné v každém krajském městě, v některých okresních a v obcích s rozšířenou působností. Pro účely podniku připadají v úvahu regiony na česko-polské hranici. Zde byl vytvořen projekt: Vytvoření sítě kontaktních center Česko-Polské hospodářské spolupráce. Projekt byl vytvořen za účelem lepší koordinace regionálních kanceláří a za účelem zlepšení obchodní výměny mezi Českem a Polskem. Podniky tak mají snazší přístup na velký polský trh. (Ireas, 2011)

Například pro společnost D&D by bylo určitě velmi zajímavé využít takovéto možnosti, protože dosud se zaměřovala pouze na české obchodní partnery, ale na polské straně může být skrytý potenciál. Rozšíření působnosti na polský trh by mohlo přinést společnosti zajímavé příležitosti a koneckonců také zvýšení obrátu.

Po všech těchto pozitivích jsou ale také negativní faktory působící na podnik. Jedním je bezesporu nestabilita politické scény. Jak již bylo zmíněno, politické strany se neustále střídají a mění zavedené předpisy. Z tohoto vyplývá hrozba budoucích voleb, kde v případě vítězství levicové strany je možné, že bude zavedeno progresivní zdanění i pro právnické osoby. To by mělo samozřejmě velmi negativní dopad na hospodaření zkoumaného podniku.

Nelze také nezmínit zavedení EET z letošního roku, což je prostředek, který by měl do státní pokladny přinést více prostředků, omezit daňové úniky a zlepšit úroveň daňové kontroly. Na druhou stranu tím, ale podnikům vzrostou náklady a přibude administrativa. Systém se bude zavádět v několika etapách, přičemž v poslední etapě se to bude týkat všech podniků, které mají pokladnu a operují s hotovostí. Paradoxně se to bude týkat i e-shopů (internetových obchodů), kde zákazník bude platit kartou, neboť taková platba je klasifikovaná jako platba v hotovosti.

### **Ekonomické prostředí**

Pro firmu D&D je důležité sledovat především ceny surovin jako měď, hliník a také cenu ropy. V posledních pěti letech vykazuje cena mědi klesající trend, jak je vidět na obrázku 9. To má velmi pozitivní dopad na hospodaření zkoumaného podniku, protože nejvíce využívaným vstupem je měď, která se především pro svoji vodivost používá v elektrických kabelech, plošných spojích a dalším materiálu potřebném k výrobě.



Obrázek 9: Cena mědi na spotovém trhu

Zdroj: Kitco, 2016

Pozn.: Graf ukazuje 5ti letý vývoj ceny mědi v amerických dolarech za libru na spotovém trhu

Také cena ropy ovlivňuje podnik, neboť k výkonu práce potřebují zaměstnanci pracovní vozidla. Firma vlastní rozsáhlý vozový park a pohyb ceny pohonných hmot o 1 Kč není bezvýznamnou položkou nákladů v ročním zúčtování. Bohužel cena ropy je do značné míry ovlivněna rozhodnutím kartelu OPEC. Ten představuje velký podíl světové produkce. V případě, že se OPEC rozhodne omezit těžbu a produkci, ceny mohou vystoupat opět nahoru.

Velice důležitým faktorem působícím na všechny podniky v ČR jsou úrokové sazby, míra inflace a obecně expanzivní měnová politika. Díky extrémně nízkým úrokovým sazbám je snazší dostat úvěr na financování investic. Centrální banka se vyloženě snaží dostat peníze mezi lidi a firmy. Ve stavebnictví například vzrostl počet nových stavebních zakázek za 2. kvartál 2016 o 50 % více než tomu bylo ve stejném období minulý rok, z čehož těží i firma

D&D. Když se porovnají tržby za 2. kvartál 2015 a 2016, tak D&D mělo nárůst 456 %, což je trochu zkreslený údaj, ale je na tom dobře vidět souvislost se stavebním odvětvím.

### **Sociálně-kulturní prostředí**

V ČR je poměrně vysoká úroveň vzdělanosti. Narůstá počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, bohužel na úkor řemeslných oborů. Tento fakt je velkou potíží pro zkoumaný podnik, protože většina zaměstnanců je vyučena v nějakém oboru, nejčastěji elektrikář. Firma začíná pomalu pociťovat nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, a tak se snaží činit kroky k tomu, aby měla zajištěný dostatek nových kvalifikovaných pracovníků. Jedním z možných kroků, jak přilákat nové zaměstnance, je přímá podpora studentů ve škole. Společnost by mohla podpořit studenty již během studia a poskytnout jim možnost praxe v podniku. To by mohlo zajistit nové mladé pracovníky. Bohužel mladí lidé jsou dnes nejvíce motivováni vyšší mzdou. Ta jim je nabízena ve velkých podnicích typu ŠKODA AUTO, kde i přesto, že se vyučili v jiném oboru, tak jsou ochotni pracovat na výrobní lince ve směnném provozu.

Dalším faktorem, který je hrozbou pro ekonomiku, je obecný demografický vývoj populace, a to její stárnutí. Prognózy ukazují, že v roce 2055 bude podíl ekonomicky neaktivních ve věku 65 let a více kolem 30 % oproti dnešním 18 %, zatímco ekonomicky aktivních bude ubývat z nynějších 67 % na 54 %. To bude znamenat problém pro důchodový systém a obrovské zatížení podniků, potažmo všech ekonomicky aktivních obyvatel. Jestliže v dnešní době vydělávají na jednoho důchodce 4 pracující, v roce 2055 to budou již pouze 2.

Dalším tématem, které má určitě vliv na podnik, je přístup k práci a volnému času. V dnešní době se objevuje trend omezování pracovní doby a zvyšování volného času. Zaměstnanci jsou stále méně ochotní pracovat přesčasy a také vyhledávají práce s flexibilní pracovní dobou, hledají větší svobodu. To se týká především mladé generace Y, tedy lidí narozených po roce 1980. Tito lidé mají úplně jiné ambice, chtějí si práci organizovat sami a očekávají možnost kariérního růstu. Jestliže jim to podnik nebude umět nabídnout, bude stále těžší takové lidi udržet a lákat do firmy. (Hovorková, 2013)

## **Technologické prostředí**

Obor, ve kterém společnost D&D působí, se v dlouhodobém horizontu nemění radikálně. Přirozeně, výrobci elektronických součástek mají snahu inovovat svoje produkty co možná nejčastěji, jedná se ale o inkrementální inovace, kde se produkty zásadně nemění, pouze se mění jedna nebo více funkcí, tvar, vzhled atd. Firma D&D se každoročně účastní veletrhu AMPÉR, kde jsou každým rokem představovány nějaké novinky z oboru. Občas si na základě kontaktů z veletrhu novinku objedná. D&D se snaží svým zákazníkům poskytovat produkty té nejlepší kvality, tudíž musí také neustále vylepšovat součásti svých produktů a pracovní postupy, aby nezůstala pozadu za konkurencí. S tím jak se neustále vylepšují technologie, musí podnik také vzdělávat své zaměstnance. Zaměstnanci D&D každoročně absolvují různá školení a podnik jim také platí další vzdělávání na školách, když si chtějí zvýšit kvalifikaci a vyšší mzdu.

Dalším technologickým faktorem je morální zastarávání přístrojů, především informačních technologií. V dnešní době je nutné, aby podniky držely krok s dobou a používaly moderní přístroje a komunikační prostředky. Zlepšuje se tím efektivita práce a celkově se zrychlují procesy. Dnes se téměř žádná firma nedokáže obejít bez kvalitního připojení k internetu a používání smartphonů je dnes již také samozřejmostí. Takovému vývoji se musí podniky přizpůsobit.

### **6.2.2 Porterův model pěti sil**

Po prozkoumání makro-okolí podniku přichází na řadu nástroj pro analýzu mikro-okolí podniku a tím je velmi známý Porterův model pěti sil. Existují sice sofistikovanější nástroje, ale pro tuto práci postačí tento základní, ale přesto účinný nástroj. Bylo by dobré podrobně analyzovat okolí podniku a věnovat tomu větší prostor, ale v této práci je především snaha pojmut více témat stručně a výstižně.

### **Stávající konkurenti**

Obor elektroinstalací a výroby rozvaděčů je velmi specifický. Zkoumaný podnik působí především v Královéhradeckém kraji a Středočeském kraji. V Královéhradeckém kraji, kde

je hlavní působiště firmy D&D, podniká spousta živnostníků a malých podniků. D&D je v tomto kraji dle velikosti tržeb a rozsahem služeb největší společností s elektroinstalačními službami. Když se vezme celé území ČR, patří D&D ELEKTROMONT stále k velkým hráčům. Největšími konkurenty společnosti D&D jsou BREMA, spol. s r.o. a JOSYMA MB s.r.o., které jsou také ryze české společnosti a s firmou D&D soutěží nejčastěji o zakázky pro společnost ŠKODA AUTO a.s.. Dále jsou na trhu nadnárodní společnosti jako ENGIE Services a.s. a Voith Industrial Services s.r.o. První ze zmíněných je vlastněna francouzskou mateřskou společností, která dělá projekty po celém světě a je jednou z největších na světě. Proto její česká dceřiná společnost dělá daleko větší zakázky po celé ČR, střední Evropě i v Rusku. Druhá nadnárodní společnost Voith je vlastněna německou mateřskou společností a specializuje se nejen na elektroinstalace, ale také na zapojování výrobních linek, automatizaci výroby a facility management. Často provádí také větší zakázky pro ŠKODA AUTO, tudíž je to konkurent, který může dost ovlivnit cenu. Nejvíce zřetele musí společnost D&D brát na cenovou politiku firmy BREMA, která je s D&D nejčastěji ve výběrových řízeních pro ŠKODA AUTO. Na druhou stranu má však BREMA daleko širší portfolio nabízených služeb, což může být příležitostí pro D&D jak získat další zakázky a zákazníky.

### **Potenciální konkurenti**

Obor elektroinstalací má poměrně velké bariéry vstupu a mnoho zákazníků upřednostní zavedené společnosti s dobrými referencemi před novou a neznámou společností nebo v případě živnostníků dají na radu známého. V tomto oboru je nutná odborná kvalifikace a již bylo dříve zmíněno, že v dnešní době je těchto kvalifikovaných pracovníků na trhu nedostatek. Proto, v případě, že by nějaká společnost chtěla vstoupit na tento trh a působit po celé ČR, musela by vynaložit nemalé úsilí a náklady. Nově přichozí z jiných oborů tak nejsou příliš velkou hrozbou pro D&D, potažmo pro celý trh. Jediná relevantní možnost, která by mohla ohrozit stávající konkurenční boj, by byl vstup dalšího nadnárodního gigantu ze zahraničí, který by tak mohl ukrojit větší sousto z podílu na trhu a na trhu by tak vznikla jakási forma oligopolu, kde by menší podniky jako D&D, BREMA nebo JOSYMA nedosahovaly tak nízkých cen jako velké mezinárodní společnosti. Toto lze označit jako hrozbu pro výše zmíněné společnosti.



## **Substituty**

Konkrétně služby v podobě elektroinstalací a výroby rozvaděčů je těžké něčím nahrazovat. Čím by se v dnešní době nahradily elektrické rozvody? V současnosti ničím, protože bez elektřiny dnes není možné prostě fungovat, ale je možné, že v budoucnu přijdou technologie, které nějakým způsobem elektrické rozvody a přístroje nahradí. V současné době se však žádného substitutu firma nemusí obávat.

## **Dodavatelé**

Společnost D&D v současnosti zajišťuje nákup vstupů v podobě elektromateriálu přibližně z 80 % od velkoobchodů s elektromateriálem a z 20% od přímých výrobců. Další vstupy v podobě služeb nakupuje od několika dodavatelů, kteří mají podobný předmět činnosti jako D&D a bylo by možné je klasifikovat také jako konkurenty, nicméně jsou obchodními partnery. D&D využívá u těchto firem efektivitu v tom, že tyto firmy se na dané činnosti specializují, proto je výhodnější pro D&D taková forma outsourcingu (pozn.: vyčlenění činností, které pro společnost zajišťuje společnost jiná na základě smlouvy). 10 největších dodavatelů je zobrazeno v tabulce 4. Jak je vidět z tabulky, tak největším dodavatelem je společnost EDHAL s.r.o., což je velkoobchod s elektromateriálem, který sídlí ve stejném areálu jako společnost D&D, a to umožňuje zajímavý synergický efekt, jelikož náklady na dopravu jsou pro D&D nulové. Zároveň má majitel D&D majetkový podíl ve společnosti EDHAL s.r.o., tudíž může vyjednat exkluzivní ceny.

Tabulka 4: 10 největších dodavatelů dle obratu

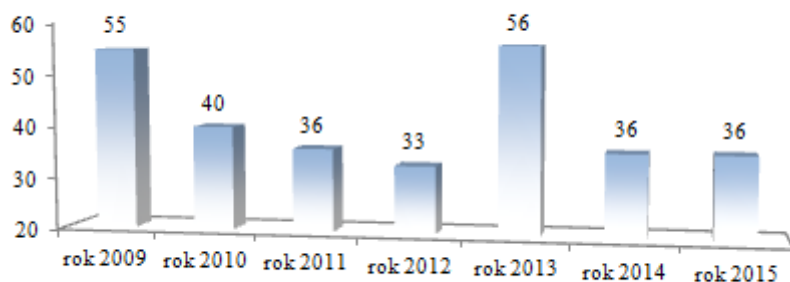
Dodavatel	Obrat v Kč		
	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
EDHAL s.r.o.	40 828 515	33 474 928	26 382 965
Tralex s.r.o.			13 487 000
ARGOS ELEKTRO, a.s.	15 547 629	27 552 373	13 028 671
MaRfinal s.r.o.	5 478 723	9 254 386	9 783 660
BALCAR elektro, v.o.s.	12 604 660	14 085 900	9 038 270
Elektrospoj s.r.o.	25 617 954	7 941 680	5 863 999
ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.			4 153 869
CS. TOP s.r.o.	10 482 383	10 172 612	3 755 572
INELSEV s.r.o.	0	0	2 905 914
V.R.K. - ELEKTRO s.r.o.	0	0	2 775 980
Elpro - Energo s.r.o.	0	0	0
Schneider Electric CZ, s.r.o.	10 944 636	17 033 220	0
KAMAT spol. s r.o.	10 839 202	7 114 945	0
ABB s.r.o.	9 017 087	0	0
PROFI EMG s.r.o.	0	16 748 540	0
MIKRASTAV, s.r.o.	0	5 720 710	0
Celkem 10 nej.	141 360 789	149 099 294	91 175 900
Ostatní	74 599 947	170 514 255	47 251 564
Nákup celkem	215 960 736	319 613 549	138 427 464

Zdroj: Zpráva o vhodnosti a účinnosti systému managementu jakosti, 2015

Co se týče dalších dodavatelů, na trhu jich působí poměrně velké množství, takže v případě, že odpadne jeden zdroj vstupů, je snadné nahradit jej jiným. To ale neplatí v nákupu služeb měření a regulace, kde firma D&D doposud nakupovala výhradně od společnosti MaRfinal s.r.o., takže v tomto případě je vyjednávací síla poměrně značná. Naštěstí ale tato firma není na trhu jediná a rozšíření portfolia dodavatelů v této oblasti může být pro D&D příležitostí, jak dostat lepší ceny a mít nižší náklady. Nebo ještě lepší by bylo pro podnik rozšířit portfolio nabízených služeb o tuto činnost.

## Kupující

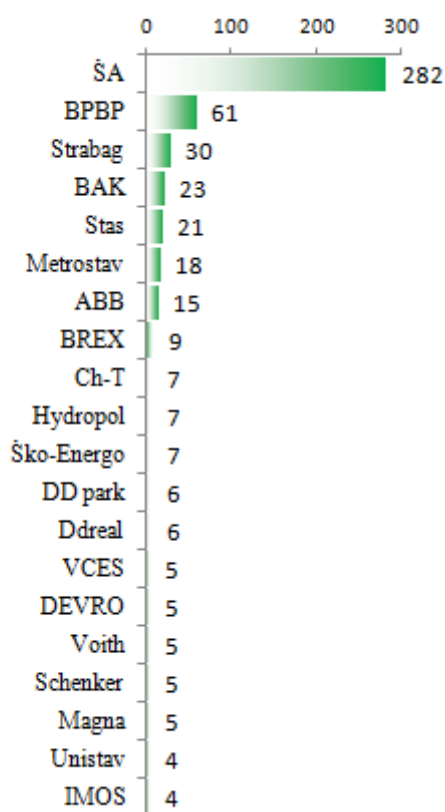
Zákazníky má společnost D&D po celé ČR a jsou mezi nimi stavební a developerské podniky, společnosti z potravinářského průmyslu, z oboru logistiky, hotelnictví a další. Pro zajímavost je zde uveden vývoj počtu zákazníků v letech 2009 až 2015 na obrázku 10.



Obrázek 10: Počet zákazníků s objemem tržeb za zakázky nad 100 000 Kč

Zdroj: Zpráva o vhodnosti a účinnosti systému managementu jakosti, 2015

Mezi těmito zákazníky jsou především stavební podniky, které si jako generální dodavatelé staveb zajišťují elektroinstalační práce. Největším stálým zákazníkem je ŠKODA AUTO. D&D ELEKTROMONT dlouhodobě spolupracuje s touto společností a nejvíce obchodních nabídek jde právě za tímto podnikem z automobilového průmyslu. V posledních letech nabídky a počet zakázek pro tohoto zákazníka výrazně převyšují ostatní. To souvisí s výbornými výsledky ŠKODA AUTO, která v posledních letech vyvíjí značnou investiční činnost (rozvoj závodů ve Vrchlabí a Kvasinách) a poskytuje tak příležitost mnoha podnikům z různých oborů. Další obchodní nabídky jdou za stavebními podniky jako BPBP, Strabag, BAK, Stas a Metrostav, ale těch je daleko méně, protože v roce 2015 se stavebnictví stále potýkalo s dopady krize a neadekvátně nízkými cenami, což bylo probráno v kapitole finanční krize. Počet obchodních nabídek jednotlivým zákazníkům je zobrazen na obrázku 11.



Obrázek 11: Počet obchodních nabídek jednotlivým zákazníkům za rok 2015

Zdroj: Zpráva o vhodnosti a účinnosti systému managementu jakosti, 2015

Společnost D&D je tedy vysoce vázaná na společnost ŠKODA AUTO. Několik let před finanční krizí tvořily tržby ze zakázek pro tuto společnost až 80% všech tržeb. V roce 2014 už to bylo 64% a v roce 2015 60% všech tržeb společnosti. Z toho je vidět tendence D&D snižovat závislost na jednom subjektu. Pozitivní na tomto je fakt, že ŠKODA má dnes skvělé výsledky a díky ní má ELEKTROMONT poměrně dost zakázek a slušné tržby. Na druhou stranu při takovéto vysoké závislosti existuje vždy riziko, že v případě potíží daného zákazníka výrazně utrpí hospodaření podniku a ztratí výraznou část příjmů. K této situaci v podniku došlo v letech 2009 - 2010, kdy ŠKODA AUTO díky ekonomické krizi zastavila na delší období veškeré investice a značně omezila rekonstrukce a modernizace stávajících provozů. V tomto období společnost D&D řešila, jakým způsobem zajistit zakázky, aby nemusela propouštět kmenové zaměstnance a jak zajistit dostatečné tržby, které by pokryly fixní náklady a zajistily udržitelnost podniku na trhu. Toto se podařilo díky získání několika lukrativních zakázek v rámci výstavby dotovaných solárních elektráren. Pro podnik to nebylo jednoduché období, protože většina materiálu se dovážela

přímo z Číny, bylo nutné získat nové a bohužel některé neprověřené dodavatele. Z tohoto období pochází i několik dodnes nedobytných pohledávek z titulu zaplacených záloh za nedodané zboží v řádech stotisíců korun. Na druhou stranu tyto zakázky pomohly významně firmě překlenout těžké období po finanční krizi a podnik nemusel sáhnout v podstatě k žádným úsporným opatřením.

Výše tržeb u 10 největších zákazníků je znázorněna v tabulce 5, kde je vidět, že ŠKODA AUTO se podílí největší částí na celkových tržbách. V podkapitole stávajících konkurentů byly zmíněny dvě společnosti (BREMA, Voith), které byly v roce 2014 zároveň zákazníky. To je způsobené tím, že tyto společnosti měly velké zakázky a ukázalo se jim jako výhodné využít outsourcing a najmout služby D&D.

*Tabulka 5: 10 největších zákazníků D&D dle tržeb*

10 největších zákazníků dle tržeb			
2015		2014	
Zákazník	Tržby v Kč	Zákazník	Tržby v Kč
ŠKODA AUTO a.s.	77 340 525	ŠKODA AUTO a.s.	127 989 030
BPBP s.a.	24 747 791	EDHAL s.r.o.	62 576 520
Voith Industrial Services s.r.o.	21 453 794	BPBP s.a.	58 140 958
IMOS Brno, a.s.	12 799 250	Voith Industrial Services s.r.o.	19 932 914
STRABAG a.s.	8 626 268	ŠKO-ENERGO, s.r.o.	18 502 271
ANTOLIN LIBAN, s.r.o.	6 036 451	BAK, a.s.	17 762 804
ABB s.r.o.	4 744 164	K + B Elektro	16 011 664
D+D Park Kosmonosy a.s.	3 916 173	BREMA, spol. s r.o.	12 759 092
Devro s.r.o.	3 649 550	VCES a.s.	8 740 044
ČERPADLA VRCHLABÍ s.r.o.	3 580 194	STRABAG a.s.	4 284 104
10 nej zákazníků	166 894 160	10 nej ... zákazníků	262 988 459
Celkem	193 352 939	Celkem	291 846 259

Zdroj: Zpráva o vhodnosti a účinnosti systému managementu jakosti, 2015

V případě kupujících je tedy velká vyjednávací síla, protože na trhu působí dost společností se stejným oborem činností jako D&D ELEKTROMONT, a tak mají velcí zadavatelé zakázek možnost vybírat z více kvalitních společností. Je však potřeba dodat, že společnost D&D je u ŠKODA AUTO dobře zavedená a má spoustu pozitivních referencí.

Velice důležitým faktorem je též schopnost vyjednávání majitele společnosti, což přináší občas velice zajímavé zákazníky a zajímavé zakázky.

## **6.3 Interní analýza podniku**

K tomu, aby bylo možné zjistit silné a slabé stránky podniku, je nutné zjistit, jak na tom podnik je se svými zdroji a jaké jsou jeho schopnosti nakládat se svými zdroji. Nejprve tedy bude použit nástroj analýzy zdrojů a poté v rámci finanční analýzy budou zkoumány vybrané poměrové ukazatele.

### **6.3.1 Analýza zdrojů**

Tento jednoduchý nástroj, jak již bylo zmíněno v kapitole strategické analýzy, zkoumá hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje podniku. Nejde pouze o to udělat vyčerpávající výčet všeho, ale důležité je stanovit jedinečnost těchto zdrojů. Jde o to nalézt, co je pro podnik výhodou a silnou stránkou a kde má naopak stránky slabé.

#### **Hmotné zdroje**

Základní údaje o hmotných a také o nehmotných zdrojích lze samozřejmě zjistit z účetního systému podniku. V rozvaze podniku D&D, která je v příloze A této práce, lze vidět, že společnost vlastní pozemky, budovy, stroje a zařízení v celkové hodnotě 32 201 000 Kč tj. hodnota bez korekce (bez souhrnu odpisů). Taková účetní hodnota ale vypoví pouze to, jakou měl majetek pořizovací cenu. Ostatní položky rozvahy v poměru k ostatním budou více rozebírány v kapitole finanční analýzy, zde bude analyzován majetek především z hlediska vlastností a významu pro podnik.

Položku budov tvoří především provozní areál, jehož tržní cena byla minulý rok pro účely bankovního financování odhadnuta znalcem na 16,5 milionů Kč. Areál byl postaven v roce 1997 a dodnes je ve velmi dobrém stavu. V tomto areálu se nachází sídlo firmy, kanceláře, dílny a sklad. K budově náleží pozemek, kde je parkoviště a 2 garáže pro užitková vozidla. Společnost vlastní poměrně rozsáhlý vozový park, čítající 29 vozidel, z toho 6 užitkových vozů a 3 nákladní. Vozový park je v průměru 3,5 roky starý. To vypovídá o celkem časté

obměně aut, což ocení zejména zaměstnanci. Společnost si provedla analýzu dlouhodobých nákladů na opravy a údržbu starších vozů, ze které vyplynulo, že se vyplatí provozovat vozy do 4 let od jejich pořízení a poté je obměnit za nová, neboť náklady na udržování vozidel po této době jsou nerentabilní. Dále podnik také vlastní 10 hydraulických plošin, které používají elektromontéři při pracích. Obměna se samozřejmě týká i dalších strojů, které se nacházejí v dílnách. Díky tomu, že zaměstnanci v dílnách provádějí pravidelnou základní údržbu strojů, mají stroje dlouhou životnost, přesto se musely v roce 2015 zakoupit 2 nové stroje, jelikož ty původní již byly zastaralé. Příklad nového moderního přístroje lze spatřit na obrázku 12. Jedná se o ohýbačku a děrovačku pásoviny model 03201 od firmy Afra. Druhým nově pořízeným strojem byl řezací stroj. Oba nové stroje jsou výkonnější a především přesnější.



*Obrázek 12: Ohýbačka a děrovačka pásoviny Afra 03201*

Zdroj: OEM Automatic

Jedinečnost a výhodu lze spatřovat ve vlastnictví hydraulických plošin, neboť spousta společností musí ke své práci takovéto plošiny najímat a tím se jim zvedají náklady na zakázku. Jejich počet zároveň umožňuje podniku zajistit více zakázek najednou.

### **Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje tvoří pouze zanedbatelnou část majetku společnosti, a to z důvodu toho, že společnost to ke své činnosti nepotřebuje. Obor, kterým se společnost zabývá, není náročný na technologie a složitý software. Společnost nemá žádné patenty či průmyslové vzory a také neprovádí výzkum a vývoj. Jediné ocenitelné právo, které vlastní, je ochranná

známka na logo společnosti. Samozřejmě jako mnoho dalších firem v dnešní době, vlastní také D&D software jehož hodnota je přibližně zobrazena v rozvaze. V rámci softwaru vlastní podnik ERP systém (podnikový informační systém) s moduly účetnictví, mzdy a personalistika. Dále vlastní program na projektování zakázek. Co je však velice důležitým nehmotným zdrojem, je goodwill. Goodwill tvoří v podstatě rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a aktivy sníženými o závazky. Goodwill tvoří know-how, image a pověst firmy. Společnost D&D je na trhu již 25 let a za tuto dobu si dokázala vytvořit dobré jméno a pověst, především díky kvalitně odvedené práci, solventnosti a také díky podpoře vzdělávání, kultury a sportu.

### **Lidské zdroje**

D&D má 51 vlastních pracovníků a dále využívá externích pracovníků. Jejich počet se pohybuje nejčastěji mezi 50 - 80 podle potřeb společnosti a počtu zakázek. Největší počet zaměstnanců tvoří přirozeně elektromontéři. Všichni pracovníci jsou pravidelně proškolení a podnik také podporuje zaměstnance, kteří si chtějí doplnit vysokoškolské či středoškolské vzdělání. Velkou předností společnosti D&D je nízká fluktuace pracovníků. Snad polovina všech zaměstnanců pracuje pro firmu více než 10 let a někteří zaměstnanci pracují pro firmu dokonce více jak 20 let, prakticky od počátku. To je přičítáno více faktorům, z nichž asi nejvýznamnějším je kvalitní podniková kultura. Jelikož podnik není velký a je řízen v podstatě jednou rodinou, vládne tam spíše taková rodinná atmosféra a klidnější prostředí. Dalšími faktory motivující zaměstnance k dlouholeté spolupráci mohou být věrnostní bonusy, které jsou odstupňovány po 5 letech. Každých 5 odpracovaných let dostane zaměstnanec věrnostní bonus 10% k hrubé mzdě, dále má na výběr automobil a notebook do výše určitého rozpočtu a v neposlední řadě mu přibývá týden dovolené navíc. Poslední významný faktor, který napomáhá k tomu, aby pracovníci setrvali dlouhodobě u firmy, je fakt, že v širokém okolí se nenajde větší podnik v oboru než je D&D. Samozřejmě, že v okolí podniká mnoho živnostníků a malých podniků, ale někteří lidé dávají přednost práci ve větším podniku s garancí pravidelné práce a možností kariérního růstu. Na druhou stranu se v posledních letech objevuje hrozba v nedostatku kvalifikovaných pracovních sil, především elektromontérů, což bylo zmíněno v kapitole PEST analýzy.



## **Finanční zdroje**

Jak lze vidět v pasivech rozvahy v příloze A, společnost má velkou částku uchovanou v nerozděleném zisku z minulých let. To také z většiny tvoří vlastní zdroje podniku a v poměru k cizím zdrojům tvoří vyšší položku. Z toho vyplývá, že společnost D&D má slušnou kapitálovou vybavenost a finanční stabilitu. Na druhou stranu v dnešní době se díky nízkým úrokovým sazbám vyplatí využívat cizí zdroje z důvodů uvedených v kapitole zdrojů financování MSP. Co se týče cizích zdrojů, D&D využívá tzv. nekomitovaný kontokorentní úvěr, což znamená, že firma neplatí poplatky, ale to je vykoupeno tím, že i po splnění podmínek čerpání úvěru banka není vázána čerpanou částku uvolnit. Dále využívá dodavatelských úvěrů, kdy se podnik dohodne s dodavatelem na odložení splatnosti a tím je možné v daném období vylepšit cashflow. Jelikož majitel Petr Dědek nevlastní pouze jednu společnost, ale hned několik, často také dochází k zápůjčkám mezi společnostmi ve skupině a ostatní společnosti mohou zajistit bezplatné financování podniku v případě potřeby.

### **6.3.2 Finanční analýza**

Ze zmíněných metod v kapitole 2 je zde využito analýzy poměrových ukazatelů, protože je komplexní a má dvě důležité přednosti. Jednou je to, že převádí údaje různých podniků na společný základ, a tak umožní lépe porovnat výsledky s konkurenčními podniky či s průměrem v oboru a druhou je možnost zjištění varovných signálů o stavu podniku, díky kterým je možné včas zahájit nápravná opatření a vyhnout se tak rizikům. (Smejkal, 2013)

Nejprve je provedena analýza současného období, kdy jsou zkoumána data z let 2013 až 2015. Druhou doplňkovou částí je porovnání vybraného ukazatele s výsledky oboru stavebnictví z období krize a několik let po ní, tedy z období 2008 až 2011, kvůli důkazu provázanosti podniku s výše uvedeným oborem. Nakonec je také vhodné porovnat výsledky současného období s výsledky největšího konkurenta v oboru, aby ukazatele měly ještě lepší vypovídací schopnost o postavení podniku.

V této podkapitole je provedena pouze základní analýza nejpoužívanějších ukazatelů, nikoliv zevrubná analýza všech existujících ukazatelů a jejich různých kombinací. Pro

zjištění schopností podniku nakládat se svými zdroji a pro zjištění silných a slabých stránek bude taková forma dostačující.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability resp. výnosnosti jsou v praxi jedněmi z nejvíce sledovaných ukazatelů z toho důvodu, že poměrují zisk s jinými veličinami a informují o schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a o efektu, kterého bylo dosaženo investovaným kapitálem.

Tabulka 6: Ukazatele rentability D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015

Ukazatele rentability (výnosnosti)		2015	2014	2013
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT) (VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem	9,05%	4,79%	6,62%
2	ROCE - Rentabilita inv. kapitálu (EBIT / (VK+R+DZ+BÚ)) (VH před zdaň. + N.) / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	14,49%	7,63%	11,62%
3	ROE - Rentabilita vl.kapitálu (EAT / VK) VH za úč. období / A.	13,99%	6,32%	9,04%
4	ROS - Rentabilita tržeb (ČZ / T) VH za úč. období / (I. + II.1.)	11,50%	5,00%	7,88%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT

Všechny ukazatele rentability v tabulce 6 jsou ovlivněny především kladnou hodnotou EBIT (zisk před úroky a daněmi) ve všech sledovaných obdobích. Ukazatel ROA (Rentabilita aktiv) vyjadřuje, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Výhodou tohoto ukazatele je, že je možné ho použít pro porovnání různých podniků po celém světě, ačkoliv mají jiné daňové systémy. Výše tohoto ukazatele nám rovněž umožňuje stanovit mezní úrokovou sazbu, za kterou může podnik přijmout úvěr. Aby byla úroková míra ( $i$ ) pro podnik výhodná, musí platit, že  $i < \text{ROA}$ . V opačném případě je využití úvěru nevýhodné. Společnost D&D využívala ve sledovaných obdobích pouze kontokorentní a krátkodobé zakázkové financování s vyšší úrokové sazby mnohem nižší než je ukazatel ROA, čímž bylo toto financování velmi výhodné.

Ukazatel ROCE (Rentabilita celkového investovaného kapitálu) poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů podniku. V případě analyzované společnosti se hodnota tohoto ukazatele pohybuje mezi 7 – 15 %, což svědčí o dobrém využití dlouhodobých zdrojů.

Dalším sledovaným ukazatelem je ROE (Rentabilita vlastního kapitálu), což je ukazatel, který je vlastníky považován za klíčové kritérium při hodnocení úspěšnosti jejich investic. V případě analyzované společnosti je vklad vlastníka vyjádřen v rozvaze položkou vlastní kapitál a jeho nejvýznamnější složkou je nerozdělený zisk z minulých let. Vypočtené hodnoty tohoto ukazatele byly v letech 2013 a 2014 na nízké úrovni, což bylo způsobeno několika důvody. Jedním důvodem byl nárůst potřeb zařízení pro výškové práce, zejména montážních plošin, jimiž společnost nedisponovala v dostatečném množství, které bylo třeba na montáže v logistických průmyslových halách. Dalším důvodem bylo rozhodnutí společnosti pro novou reklamní kampaň v rámci golfových turnajů pořádaných společností RELMOST, a.s. Tyto a další důvody vedly ke zvýšení nákladů, potažmo ke snížení čistého zisku, proto byl v těchto dvou letech ukazatel ROE na nízké úrovni. Vývoj ukazatele v letech se však příliš nelišil od výsledků oboru stavebnictví. Pro porovnání jsou zde uvedeny hodnoty tohoto ukazatele, které zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky každoročně ve svých analytických materiálech. V roce 2013 dosahovala střední úroveň tohoto ukazatele ve stavebnictví 5,97 %, v roce 2014 se snížila na 5,87 % a v roce 2015 vzrostla na 8,46 %, což dokazuje, že vývoj rentability společnosti D&D koresponduje s vývojem v odvětví stavebnictví a D&D dosahuje nadprůměrných výsledků v porovnání s odvětvím. Ve všech analyzovaných obdobích platí také vztah uváděný v odborné literatuře:  $ROE > ROA > i$ , přičemž úrokovou míru vypočítáme, když podělíme nákladové úroky součtem úročených závazků a úvěrů, kterými firma financuje své potřeby.

Jako poslední ukazatel je ROS (Rentabilita tržeb), který vykazuje ve sledovaném období poměrně nízké hodnoty, vzhledem k doporučeným (viz příloha G). To je ale způsobeno tím, že D&D vykazuje velké tržby a velmi rychlý obrat zásob. Podnik nepotřebuje držet větší množství materiálu či jiných zásob po dlouhou dobu na skladě. Více informací viz ukazatele aktivity dále.

### **Ukazatele aktivity**

Tato analýza měří, jak efektivně podnik hospodaří s aktivy, jejich složkami a jaký to má vliv na výnosnost a likviditu podniku.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015

Ukazatele aktivity (doby obratu)			2015	2014	2013
1	Obrat aktiv (T / AKT)	(I. + II.1.) / aktiva celkem	0,60	0,69	0,56
2	Obrat zásob (T / zásoby)	(I. + II.1.) / C.I.	234,50	1901,33	563,34
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	aktiva celkem / [(I. + II.1.) / 360]	602,13	524,01	642,56
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	C.I. / [(I. + II.1.) / 360]	1,54	0,19	0,64
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	(C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	478,88	482,37	591,45
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	(B.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	185,44	104,37	194,55

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT

Výše uvedené typy ukazatelů v podstatě znázorňují stejnou skutečnost, a to efektivitu využití majetku, která je tím vyšší, čím vyšší je obrat aktiv a tedy kratší doba obratu. V praxi se spíše setkáváme s dobou obratu, která vyjadřuje vztah celkových aktiv nebo pasiv, popř. jejich jednotlivých složek vzhledem k tržbám. Hodnoty obratu aktiv i doby obratu aktiv byly po celé sledované období poměrně vyrovnané, neboť nebyly ovlivněné žádnými významnými účetními operacemi. Ukazatel obratu zásob udává v případě společnosti D&D počet obrátek nedokončené výroby v daném roce, tj. kolikrát se nedokončená výroba ve sledovaném období přemění na tržby. V roce 2014 vykázala společnost velmi vysoký obrat zásob a tím pádem extrémně krátkou dobu obratu. Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, kolik dnů je nedokončená výroba vázána ve formě zásob. Jelikož je žádoucí, aby obrat zásob byl co nejvyšší a naopak doba obratu zásob co nejkratší, dá se říci, že uvedené ukazatele toto pravidlo splňují.

Vypovídací hodnota ukazatele doba inkasa pohledávek je ovlivněna vysokým podílem pohledávek za společníkem a společnostmi ve skupině D&D a také pozastávkami, které mají dlouhodobou splatnost a jsou účtovány jako krátkodobé. Pokud by byly pro výpočet tohoto ukazatele použity pouze pohledávky z obchodního styku, tak, aby bylo možné porovnávat tento ukazatel s ukazatelem doby splatnosti krátkodobých závazků, dostali bychom následující hodnoty pro jednotlivé sledované roky: 2013 – 173,26; rok 2014 – 104,95 a 2015 – 196,33. Z tohoto výpočtu je patrné, že doba obratu pohledávek je kromě roku 2013 vyšší než doba obratu krátkodobých závazků, z čehož vyplývá, že společnost měla v posledních dvou letech obchodní deficit. To je negativní aspekt, který by společnost neměla nechat zhoršovat, jinak by mohla hrozit nesolventnost.

## Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje použití cizích zdrojů k financování aktiv společnosti. V reálné podnikové praxi jde o zcela přirozenou situaci a nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva pouze vlastními zdroji nebo pouze zdroji cizími. Podstatou této analýzy je hledání optimální struktury, odrážející požadovaný vztah mezi vlastním a cizím kapitálem.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)			2015	2014	2013
1	Equity Ratio (VK / AKT)	A. / aktiva celkem	49,11%	54,35%	48,83%
2	Debt Ratio (CZ / AKT)	B. / aktiva celkem	50,89%	45,65%	51,17%
3	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	B. / A.	1,04	0,84	1,05
4	Úrokové krytí I (EBIT / úroky)	(VH před zdaň. + N.) / N.	13,41	10,28	12,34

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT

Nejprve ukazatel Debt Ratio nebo-li ukazatel celkové zadluženosti, který poměruje cizí zdroje k celkovým aktivům, z čehož je zřejmé, že vysoká úroveň tohoto ukazatele znamená vysokou úroveň zadluženosti podniku. D&D ELEKTROMONT ve sledovaném období vykazovala přiměřenou výši tohoto ukazatele. Tento výsledek je jistě příznivý pro věřitele, ale podnik by stále mohl využívat více cizích zdrojů, zvláště v posledních letech, kdy jsou úrokové sazby na velmi nízké úrovni. Doplnujícím ukazatelem k předchozímu je Equity Ratio (koeficient samofinancování) a jejich celkový součet tak činí 100 %. Tento ukazatel vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva podniku financována z vlastních zdrojů. Ukazatel Debt Equity Ratio kombinuje oba výše uvedené ukazatele a nemá žádnou další vypovídací schopnost, snad jen je možné konstatovat, že pokud je tento ukazatel 1, znamená to, že podnik využívá poměr financování cizím a vlastním kapitálem 50:50, což je za normálních okolností zdravý vyrovnaný poměr.

Co se týče ukazatele úrokového krytí I, ten má adekvátní výši a nachází se bezpečně nad minimální doporučovanou úrovní, což je hodnota 3. Hodnoty nad 10 znamenají fakt, že zisk podniku je dostatečně velký na to, aby pokryl několikrát úrokový závazek a ještě zbyla část na výplatu společníkům. Konkurenční společnosti vykazují podobné a vyšší hodnoty tohoto ukazatele, což pravděpodobně nasvědčuje tomu, že podniky dávají před

bankovními produkty přednost dodavatelským úvěrům. V praxi to znamená, že doba splatnosti závazků z obchodního styku se dostala z někdejších běžných 14 na hodnoty přesahující 100 dnů.

### Ukazatele likvidity

Aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být – mimo jiné – schopen uhradit své závazky. Likvidita podniku je tedy nezbytnou podmínkou pro jeho dlouhodobou existenci. Při hodnocení likvidity záleží na cílové skupině, která bude využívat výsledky finanční analýzy, neboť každá z nich bude dávat přednost jiné úrovni tohoto ukazatele.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity D&D ELEKTROMONT 2013 - 2015

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)			2015	2014	2013
4	Běžná likvidita (OAKT / KD)	$C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	2,89	2,79	2,18
5	Pohotová likvidita ((KrP+FM) / KD)	$(C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	1,29	0,50	0,69
6	Okamžitá likvidita (FM / KD)	$C.IV. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$	0,30	0,01	0,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT

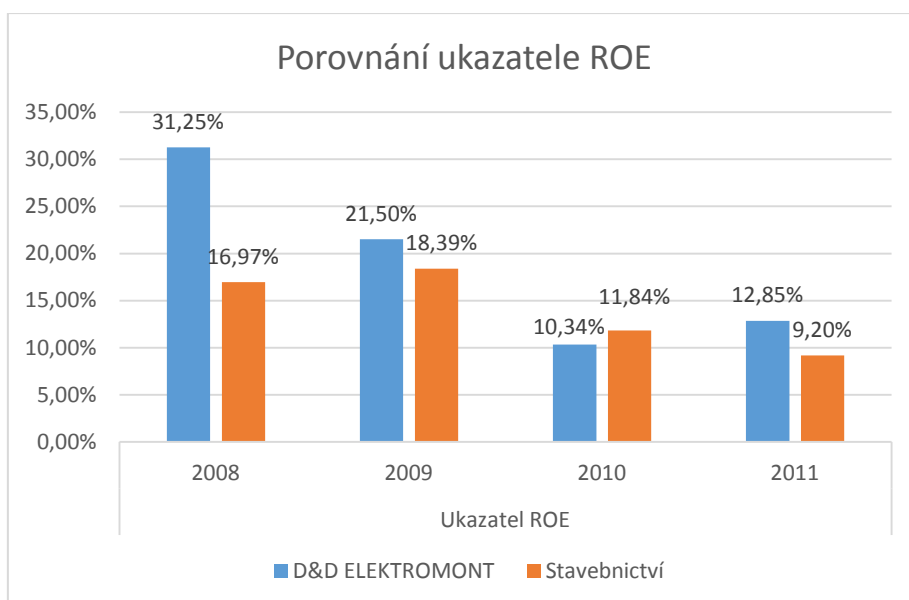
Ukazatel běžné likvidity byl ve všech sledovaných obdobích pozitivní a dostatečně pokrýval krátkodobé závazky, ačkoliv doporučené hodnoty by měly být od 1,5 do 2,5. V tomto případě jsou vyšší hodnoty způsobeny tím, že podstatnou část oběžných aktiv tvoří dlouhodobé pohledávky za společníkem. To jsou např. půjčky mezi společnostmi ve skupině D&D. Tyto dlouhodobé pohledávky však nezaručí schopnost včas splácet krátkodobé závazky.

Pokud se zaměříme na pohotovou likviditu, tak je vidět, že rok 2013 a 2014 byl pro společnost špatný, protože se hodnoty nacházely mimo doporučené rozmezí 1,0 – 1,5 uváděné v odborné literatuře. Tento ukazatel se ve finanční analýze považuje za tvrdší kritérium platební schopnosti než ukazatel běžné likvidity a jeho hodnoty jsou v tomto případě ovlivněny nízkou úrovní finančního majetku a převažujícími krátkodobými závazky. V roce 2015 se již situace zlepšila, neboť společnost splatila krátkodobý úvěr a vykážala vyšší pohledávky.

Ukazatel peněžní likvidity je v letech 2013 a 2014 opět na velmi nízké úrovni, neboť v těchto letech měla společnost zcela nedostatečné množství finančního majetku vůči krátkodobým závazkům a v tomto případě kritérium likvidity výrazně nesplňovala. Na takové situace je třeba si v budoucnu dát pozor, protože by podniku mohli nastat problémy se solventností. V případě, že se hodnoty porovnají s výsledky v oboru stavebnictví, podnik v letech 2013 - 2014 poněkud zaostával, ale v posledním roce se situace zlepšila.

### Poměrové ukazatele za období 2008 - 2011

Pro porovnání jsou zde uvedeny výsledky ukazatele ROE zkoumaného podniku z období 2008 - 2011 a výsledky oboru stavebnictví, aby bylo vidět, jak je obor podniku provázaný s oborem stavebnictví.



Obrázek 13: Srovnání ukazatele ROE společnosti D&D s oborem stavebnictví

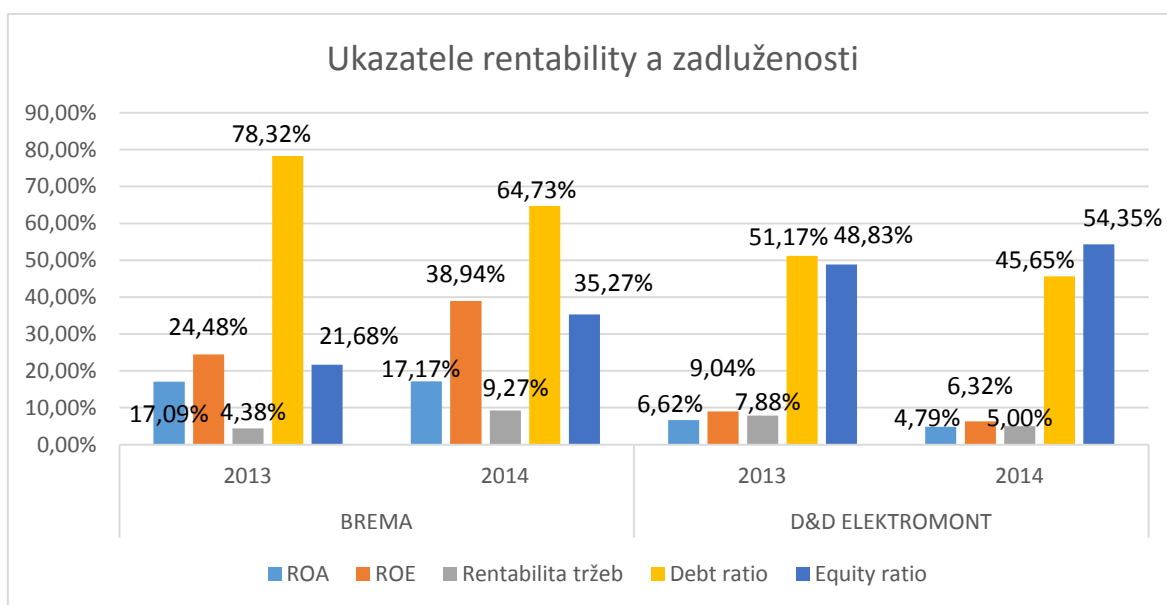
Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy podniku D&D a na základě údajů MPO

Z výsledků je patrná jistá míra korelace mezi podnikovými i oborovými výsledky. Na obrázku 13 je vidět, že ukazatel byl do roku 2009 u obou sledovaných kolem 20%, ale následující rok zaznamenal obor stavebnictví největší dopady finanční krize a ukazatel ROE se tak u obou srovnávaných subjektů понížil téměř o 50%. Ukazatel ROE ve stavebnictví klesal až do roku 2014, kdy došlo k oživení na trhu. Samozřejmě je nutné

tyto výsledky brát pouze orientačně, protože čistý zisk v čitateli ukazatele ROE je ovlivněn různými faktory, které jsou u těchto dvou srovnávaných subjektů odlišné.

### Poměrové ukazatele za období 2013 - 2014 ve srovnání s konkurencí

Pro porovnání ukazatelů byla vybrána společnost BREMA spol. s r.o., která byla zmíněna v kapitole konkurence v rámci analýzy vnějšího mikro-okolí podniku jako nejsrovnatelnější konkurent. Tato společnost má podobné portfolio činností jako D&D, ale v několika směrech se výrazně odlišuje. Nutno zmínit fakt, že porovnávané roky jsou pouze dva, a to z toho důvodu, že společnost BREMA nepublikovala na obchodní rejstřík výsledky za rok 2015.



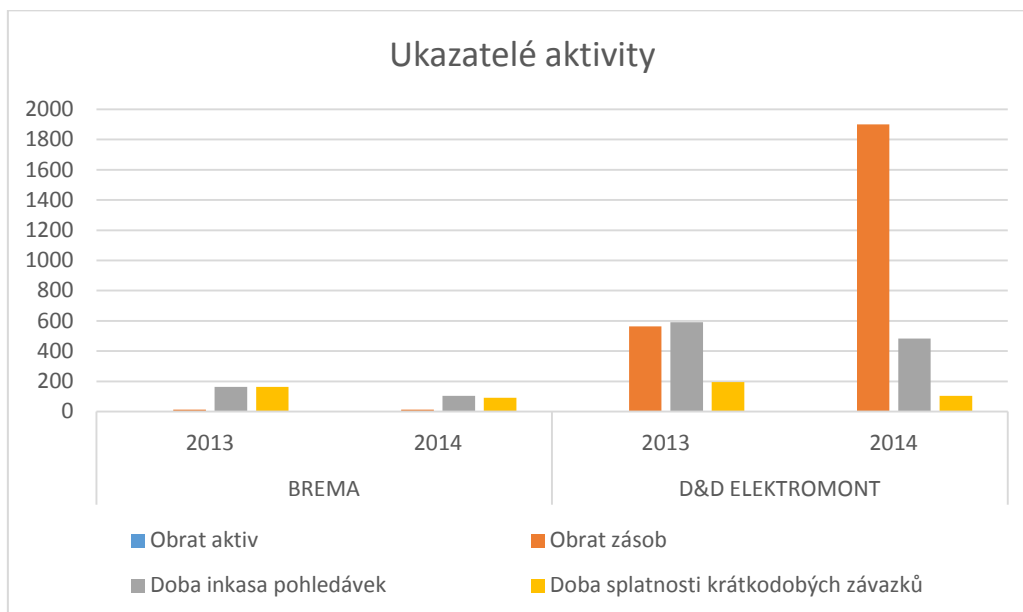
*Obrázek 14: Srovnání vybraných uk. rentability a zadluženosti se společností BREMA*

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT a BREMA

Na obrázku 13 jsou porovnány vybrané ukazatele mezi oběma podniky. Na první pohled zaujme určitě rozdíl v ukazateli celkové zadluženosti, který je u společnosti BREMA výrazně větší. BREMA tedy využívá více cizího kapitálu než D&D ELEKTROMONT. To je v posledních letech ale výhodné kvůli velmi nízkým úrokovým sazbám a také efektům finanční páky a daňového štítu. Pro společnost D&D je toto v podstatě slabá stránka a zároveň to znamená příležitost jak zlepšit výnosnost vlastního kapitálu. Dalším významným rozdílem je výše ukazatelů ROA a ROE, která vlastně souvisí se zmíněnou



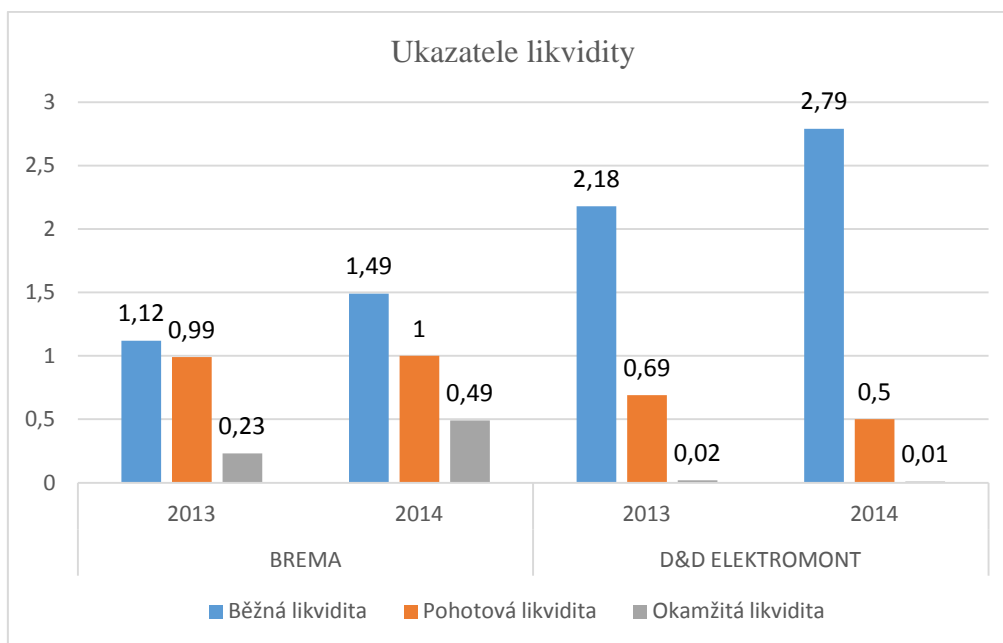
zadlužeností, jelikož BREMA využívá větší výnosnosti vlastního kapitálu, potažmo efektu finanční páky.



Obrázek 15: Srovnání vybraných uk. aktivity se společností BREMA

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT a BREMA

Dalšími srovnávanými ukazateli jsou ukazatele aktivity, které jsou znázorněny na obrázku 15. Ihned je jasné, že D&D má výrazně lepší obrátkovost zásob, jelikož nedrží zásoby na skladech a nakoupený materiál či polotovary jsou ihned využity. Se zásobami tedy hospodáří D&D lépe. Co se týče obratu celkových aktiv, tak o něco lepší výsledky má společnost BREMA, což je však stejně jako u zásob samotných způsobeno odlišným charakterem podnikání. Důležité ukazatele jsou zde však doba inkasa pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků nebo spíše jejich rozdíl. Z obrázku 15 jasně vychází najevo, že společnost D&D má tento rozdíl špatný. BREMA vykazuje sice také obchodní deficit způsobený kratší dobou splatnosti závazků, ale není tak výrazný jako u D&D. Tento fakt byl již zmíněný při analýze současného období u společnosti D&D, ale při porovnání s konkurencí vychází najevo, že je to slabou stránkou společnosti.



*Obrázek 16: Srovnání vybraných uk. likvidity se společností BREMA*

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních výkazů D&D ELEKTROMONT a BREMA

Nakonec je dobré se podívat na ukazatele likvidity, které jsou zobrazeny na obrázku 16. Vysoké hodnoty ukazatele běžné likvidity u společnosti D&D jsou způsobeny tím, že měla ve sledovaných letech velké hodnoty v dlouhodobých pohledávkách. Dalo by se říci, že D&D je lepší v ukazateli běžné likvidity, ale záleželo by na tom, za jak dlouhou dobu by byla firma schopná vymoci své dlouhodobé pohledávky.

Ukazatel pohotovosti již počítá pouze s krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem a je vidět, že D&D dosahuje hodnot pod 1, což je velmi špatné a může to způsobit nesolventnost podniku v krátkém období. Společnost BREMA dosahuje o něco lepších hodnot, ale ani ta nepřesahuje hranici 1. V tomto směru bylo hospodaření srovnávaných podniků podobné.

V případě okamžité likvidity společnost BREMA vykazuje hodnoty v doporučeném rozmezí a D&D výrazně zaostává, neboť v těchto letech operovala s velmi malým finančním majetkem.

Z této analýzy vyplynulo několik doporučení. Jedním je zvýšit využití cizích zdrojů. Společnost si může dovolit navýšit cizí kapitál a investovat prostředky do rozvoje, protože

cizí kapitál je levnější. Ukazatel zadluženosti a úrokového krytí jsou ve velmi rozumných hodnotách, takže společnost má v tomto ohledu prostor. Dalším doporučením je zvýšit finanční majetek a zrychlit inkaso pohledávek nebo prodloužit splatnost závazků, jinak by mohla nastat nesolventnost z důvodu nízké likvidity 1. a 2. stupně a z důvodu obchodního deficitu ve sledovaných letech.

Celkově má podnik dobré finanční zdraví. Ukazatele se v posledním sledovaném roce změnily k lepšímu. Účetní výkazy za rok 2016 budou jistě vypadat lépe, protože současná ekonomická situace je pozitivní a největší zákazník ŠKODA AUTO vyvíjí značnou investiční činnost.

## **7. Vyhodnocení a návrh strategie pro udržitelný rozvoj**

Pro vyhodnocení výstupů z analýzy vnějšího okolí a vnitřní situace podniku je nejvhodnějším nástrojem konfrontační matice SWOT, která přehledně seskupuje výsledky obou analýz do jedné tabulky a každé konfrontaci přiřazuje sílu vlivu na podnik. Na základě takových výsledků je možné navrhnout směr, jakým by se podnik mohl ubírat do budoucna. Návrh strategie je proto druhou částí této kapitoly, přímo navazující na část první.

### **7.1 Konfrontační matice SWOT analýzy**

K tomu, aby byla sestavena konfrontační matice, je nutné sepsat výčet všech silných a slabých stránek a také všech příležitostí a hrozeb. Většina těchto parametrů vychází ze strategické analýzy provedené v kapitole 6. Poté je možné postavit všechny 4 parametry proti sobě do jedné tabulky.

#### **Silné stránky**

- Historie podniku, image, reference- tyto tři charakteristiky se utvářejí od počátku činnosti podniku a jak již bylo zmíněno, jsou cennou položkou v nehmotných zdrojích. Všechny tři charakteristiky jsou velmi důležité při získávání zakázek a tvoří tak konkurenční výhodu.
- Know-how, síť kontaktů - D&D, jako každá jiná společnost, má své vlastní pracovní postupy, způsoby získávání zakázek, jednání s dodavateli atd., které ji odlišují od konkurence.
- Kvalita služeb - společnost dodržuje systém managementu kvality ISO 9001, což už samo vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb. Dále společnost zaměstnává vysoce kvalifikované odborníky, kteří jsou pravidelně proškolení.
- Kvalitní firemní kultura, nízká fluktuace zaměstnanců - tyto dvě silné stránky spolu souvisí, protože kde jsou dobré podmínky pro práci, tam má zaměstnanec motivaci zůstat déle.

- Finanční stabilita - společnost nemá velkou expozici cizích zdrojů, vykazuje každoročně zisk a v případě potíží ji může zajistit jiná firma ze skupiny.
- 75% stálých zákazníků - společnost D&D spolupracuje již dlouhou dobu s několika významnými obchodními partnery, kteří jsou pravidelnými zákazníky. Objem tržeb ze zakázek pro tyto stálé zákazníky tvoří více jak 3/4 všech tržeb společnosti.

### **Slabé stránky**

- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil - toto je asi nejvýraznější slabá stránka. D&D sídlí ve Vrchlabí, kde není odborná škola, která by vyučovala obory slaboproud a silnoproud. Firma má několik starších zkušených elektromontérů, jejichž řady však nejsou pravidelně doplňovány mladými pracovníky, protože jich je na Vrchlabsku nedostatek.
- Velká závislost na jednom zákazníkovi - v případě, že by ŠKODA AUTO začala mít problémy a výrazně by omezila investice, nastaly by také potíže pro D&D kvůli velké závislosti na největší automobilové společnosti.
- Úzké portfolio nabízených služeb a výrobků - D&D realizuje 3 základní druhy zakázek: výroba NN rozvaděčů do 2500A, stavební elektroinstalace, servis a údržba.
- Obchodní deficit - z finanční analýzy provedené v kapitole 6, vyplynulo, že D&D má převis doby obratu pohledávek nad dobou obratu závazků a společnost tak musí tento rozdíl profinancovat. Pokud by se tento rozdíl zvyšoval, podnik by se mohl stát nesolventním.
- Nedostatečná kvalita nakupovaných služeb a materiálu - tímto je především myšlen nákup služeb v podobě externích zaměstnanců, které firma potřebuje často k zakázkám většího rozsahu a nákup materiálu, který často pochází z Číny a nedosahuje příliš velké kvality. Tím společnosti vznikají dodatečné náklady kvůli zvýšenému počtu reklamací.

### **Příležitosti**

- Expanze na nový trh - jak vyplynulo z PEST analýzy, region, ve kterém D&D podniká, sousedí s regiony v Polsku. Existují programy a instituce na podporu

přeshraniční spolupráce, díky kterým podniky mohou navázat nové obchodní kontakty. Proniknutí na polský trh by mohlo být pro D&D velmi přínosné.

- Produktová a organizační inovace - společnost by mohla inovovat svoji produktovou základnu a rozšířit portfolio nabízených služeb např. o výrobu rozvaděčů až do 4000A či o služby měření a regulací. Tím by společnost mohla zcela odstranit svoji slabou stránku a mohla by tak působit v dalším segmentu na trhu.
- Růst poptávky ve stavebnictví - v tématu krizových situací a v analýze poměrových ukazatelů bylo naznačeno, že stavebnictví se začíná probírat ze špatných let a již došlo k oživení investic. Vše naznačuje tomu, že tento trend bude dále pokračovat a zakázek bude přibývat.
- Nadále trvající trend ekonomické expanze - je v podstatě obecněji vyjádřená příležitost než předchozí. V případě pokračujícího trendu nízkých úrokových sazeb a nízkých cen vstupů, má podnik velký prostor k expanzi na jiný trh či k zavedení nového produktu.

## **Hrozby**

- Zvýšení daňové zátěže pro právnické osoby - jedním z faktorů politicko-legislativního prostředí byla změna vlády a možné zvýšení daňové zátěže pro podniky. To by samozřejmě mělo velmi negativní dopad na všechny právnické osoby a podniky by tak musely změnit svoje hospodaření.
- Pokles poptávky ve stavebnictví - jako kontrast k růstu poptávky. Je méně pravděpodobné, ale přesto možné, že se stavebnictví nevzpamatuje a bude pokračovat negativním trendem. Toto by mělo pro D&D velmi špatné dopady.
- Vstup zahraničního konkurenta - jak bylo zmíněno v kapitole 6, je to sice málo pravděpodobné, ale přesto existuje taková možnost. Vstup nadnárodní korporace by zamíchal situací na trhu a podniky (včetně D&D) by musely přizpůsobit především svoji cenovou politiku.
- Klesající zájem studentů o obor - tento trend je cítit již několik let a pokud společnost nebude moci najímat nové mladé pracovníky, aby si je mohla vycvičit, bude to pro ni znamenat především zvýšené náklady za najímání externích pracovníků či nemožnost zpracovat více zakázek. Tím bude přicházet o možné tržby.

Jak již bylo naznačeno dříve, konfrontační matice umožňuje postavit silné a slabé stránky proti příležitostem a hrozbám. Každé konfrontaci je přidělený efekt, jaký tato konfrontace má na podnik. Odstupňování efektů je zde následující:

- ++ vzájemné působení obou parametrů je pro podnik velmi dobré,
- + vzájemné působení obou parametrů je pro podnik dobré,
- - vzájemné působení obou parametrů je pro podnik špatné,
- -- vzájemné působení obou parametrů je pro podnik velmi špatné,
- 0 parametry spolu nesouvisí.

Na základě součtu kladných a záporných efektů v jednotlivých řádcích a sloupcích vyplyne, které vnější parametry a které vnitřní jsou pro podnik nejdůležitější.

Konfrontační matice vznikla na základě výstupů ze strategické analýzy a na základě konzultace s jednatelem společnosti D&D ELEKTROMONT s.r.o. byla jednotlivým parametrům přisouzena určitá důležitost.

Tabulka 10: Konfrontační matice SWOT

		Vnitřní situace podniku									
		Silné stránky				Slabé stránky					
		dobré jméno, reference a historie podniku	individuální přístup, flexibilita a kvalita služeb	finanční stabilita	75% stálých zákazníků	vysoká závislost na jednom zákazníkovi	nedostatek kvalifikovaných pracovníků sil	delší doba obratu pohledávek než doba obratu závazků	úzké portfolio nabízených služeb a výrobků	Celkem	
KONFRONTAČNÍ MATICE SWOT											
Vnější okolí podniku	Příležitosti	růst poptávky ve stavebnictví	++	+	++	+	++	-	+	-	6+
		trend nízkých úrokových sazeb a cen vstupů	0	0	+	0	0	0	0	+	2+
		produktová a organizační inovace	+	+	+	+	+	--	+	++	6+
		vstup na nový trh (Polsko)	+	+	-	+	++	--	+	+	4+
	Hrozby	pokles poptávky ve stavebnictví	0	-	--	-	--	0	-	-	-8
		vstup nové konkurence ze zahraničí	+	+	-	-	--	-	0	--	-5
		zvýšení zdanění právnických osob	0	0	-	0	0	-	--	-	-5
		klesající zájem studentů o obor	0	0	-	0	0	--	0	0	-3
Celkem		6+	3+	-2	1+	1+	-9	0	-1		

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 10 jasně vyplývají nejvýraznější konfrontace a na ty by se měl podnik zaměřit. Nejprve ty pozitivní konfrontace. Dvě nejvýznamnější příležitosti, které v součtu dosáhly 6 plusových bodů, jsou růst poptávky ve stavebnictví a rozšíření portfolia nabízených služeb. S tím nejlépe korespondují silné stránky: dobré jméno, reference a historie podniku.



V případě růstu poptávky, přibude firmě D&D více kvalitních zakázek jako subdodavatelů elektroinstalačních prací. Při získávání zakázek je proto zásadní dobré jméno podniku, historie a reference. Kvalitnějšími zakázkami je myšleno, zakázky, které nejsou již při uzavření ztrátové. V současné době existuje na trhu velké množství firem, které jsou ochotny pro udržení se na trhu přijmout zakázky, které jim přinesou nulový ekonomický zisk nebo dokonce záporný. Krátkodobě toto lze praktikovat, ale v dlouhém období je to neudržitelné. Takové společnosti kazí cenovou politiku na celém trhu a spousta podniků již kvůli tomu muselo odejít z trhu.

Druhou příležitostí je rozšíření portfolia nabízených služeb a výrobků, což by mělo největší efekt na omezení slabé stránky úzkého portfolia produktů. Tato příležitost by posílila všechny silné stránky. Když se podíváme na portfolio služeb konkurence např. BREMA spol s r.o., tak je vidět, že poskytují více služeb. Zde má D&D potenciál, neboť v dnešních ekonomických podmínkách je výhodné investovat do inovací. Takto by podnik realizoval v podstatě všechny čtyři druhy inovací zmíněné v kapitole 4. Konkrétně se nabízí rozšířit produktovou řadu o NN rozvaděče do 4000A jmenovitého proudu. Ještě lepší možností by bylo zavést služby měření a regulací, které doposud společnost musela nakupovat a měla pouze dva dodavatelské zdroje. Samozřejmě by bylo zapotřebí najmout odborníky s kvalifikací či proškolit stávající zaměstnance, ale jak vyplývá z tabulky 10, společnost se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil.

Největší hrozbou je pokles poptávky ve stavebnictví, který by měl velmi negativní dopad na finanční stabilitu společnosti. Tím by se i prohloubila závislost na ŠKODA AUTO jako největším zákazníkovi. V tomto případě by se musela společnost nejspíše zaměřit na zcela jiný trh, pokud by chtěla dosahovat stále uspokojivých výsledků.

Co se týče silných stránek, tak nejvýraznější efekt má dobré jméno, historie a reference podniku. Na tom může podnik stavět.

Ze slabých stránek naprosto převládá již zmíněný nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. S tímto bude muset podnik bojovat, protože existuje hrozba, že v budoucnu nebude mít žádný přírůstek nových mladých pracovníků a celkově nebude ani možnost na trhu práce tyto pracovníky získat.

## 7.2 Návrh strategie udržitelného rozvoje

Z výsledků konfrontační matice SWOT vyplynuly nejvýznamnější příležitosti, kterých by společnost měla využít. Cílem je pokusit se navrhnout strategii udržitelného rozvoje, která by společností zajistila stabilní příjem a nezhoršila by podmínky pro budoucí generaci. V rámci tvorby strategických opatření je vhodné vzít v úvahu různé scénáře budoucího vývoje hospodaření podniku, potažmo vývoje ekonomiky, protože podnik tak může mít připravené strategie pro různé situace. V odborné literatuře je doporučováno počítat minimálně se třemi variantami, pro tuto práci je postačující počítat se dvěma variantami: optimistickou a pesimistickou. Přirozeně realita bude nejspíše někde uprostřed.

*Tabulka 11: Predikce tržeb pro 2 scénáře vývoje podniku pro rok 2017*

Scénář	Predikované tržby
Optimistický vývoj	456 400 000 Kč
Pesimistický vývoj	158 200 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Data v tabulce 11 jsou odhadnuta na základě porovnání minulých let, kdy se podniku dařilo a kdy naopak měl horší časy. Jde čistě o odhad autora. Návrhy strategií pro jednotlivé scénáře sice nesplňují kritérium udržitelného rozvoje, ale jsou zde zmíněny, aby bylo navázáno na výsledky konfrontační matice. Hlavní strategie bude navržena zvlášť jako zásadní strategie, kterou by měl podnik využít za všech okolností.

### Optimistický scénář

V případě naplnění optimistického scénáře se počítá s tím, že ekonomika bude stále ve fázi expanze a podnik bude mít dostatek prostředků na investování. Pro tento scénář by měl podnik využít především růstové strategie, které mohou být následující:

- Vstup na zahraniční trh - již bylo pojednáno o možnosti vyhledat přes regionální kanceláře Hospodářské komory kontakty na polské firmy. Další možností by bylo získat kontakty přes již stávajícího zákazníka, kterým je polská stavební společnost BPBP. Dostat se k zakázkám na polském trhu by nebylo jednoduché, ale polský trh má

velký potenciál. Pokud by chtěl podnik přímo vytvořit svoji pobočku v Polsku, musel by si samozřejmě provést průzkum trhu, spočítat budoucí přínosy a vynaložit nemalé náklady.

- Spolupráce se SOU a SOŠ v širším okolí - podnik by měl aktivněji podporovat studenty středních odborných škol a učilišť již během studia. Je vhodné například poskytnout stipendium studentům, kteří mají o obor zájem a mohli by se stát budoucími zaměstnanci podniku. Podnik by těmto studentům mohl rovněž zajistit praxi v oboru. Další možností, jak lépe získávat mladé pracovníky po škole, by bylo vytvoření stránky na sociální síti, kde by mohli vzájemně reagovat studenti či absolventi přímo se zástupcem podniku. To je v dnešní době účinná komunikační cesta, protože sociální sítě mají stále velký nevyužitý potenciál.
- Produktová a organizační inovace - při dobré finanční situaci by měl podnik využít příležitosti rozšíření portfolia nabízených služeb o měření a regulace. Na tomto trhu je dobrá poptávka a vstupem na tento trh by si D&D zajistilo vlastní měření a regulace, tudíž by nemuselo již nakupovat tyto služby od dodavatelů. V případě, že by se společnost rozhodla využít této příležitosti, bylo by třeba najmout několik nových zaměstnanců a zavést nové oddělení v podniku. To s sebou přináší velké náklady (nábor specialistů, rozšíření kanceláří, školení, materiál...), které by si podnik mohl dovolit vynaložit právě za předpokladu nadprůměrných tržeb a obecně dobré ekonomické situace.

### **Pesimistický scénář**

Při naplnění pesimistického scénáře, tedy situace, kdy ekonomika je ve fázi recese a podnik má nedostatek kvalitních zakázek, nízký obrat a tedy i málo prostředků na investice. Za tohoto předpokladu by se měl podnik držet defenzivních strategií, které mohou být následující:

- Snížení nákladů - aby podnik dosahoval uspokojivé výše zisku, je třeba v horších časech učinit často nepopulární kroky ve snižování nákladů. Podnik by měl tedy například omezit počet zakázek, které nepřinášejí uspokojivou výši zisku. Dále se snažit vyjednat nižší ceny a delší doby splatnosti faktur u dodavatelů. Snažit se na zakázky co nejvíce využívat vlastní zaměstnance a omezit najímání externích.

- Orientace na jiné trhy - za předpokladu nízké poptávky na domácím trhu je možné se zaměřit na rozvojové trhy Blízkého východu či Východní Asie prostřednictvím společnosti, která exportuje své produkty do daných oblastí. Jednou z těchto společností je např. ABB s.r.o., se kterou D&D již několik let spolupracuje a kompletuje pro ni rozvaděče. Zde se nabízí možnost vytvoření strategické aliance se společností ABB. To by firmě D&D mohlo, díky takovému partnerovi a jeho kontaktům, přinést velké synergie.
- Spolupráce se SOU a SOŠ - toto opatření je sice v optimistickém scénáři, ale v případě, že podnik bude trpět nedostatkem pracovních sil a existuje hrozba klesajícího zájmu o učňovské obory, musí činit kroky k vylepšení, ať je situace jakákoliv.

Ať už bude vývoj jakýkoliv, hlavním cílem této práce, je navrhnout takovou strategii, která by podniku zajistila pravidelný příjem a mohla by být dimenzována na dlouhé období. To je velmi těžký úkol, ale není nemožný. V zásadě jde o to, aby se společnost zaměřila na poskytování služeb které se vyznačují pravidelností. Samozřejmě, že zakázky typu generální dodávky elektroinstalačních prací pro velké stavební firmy či pro ŠKODA AUTO a zakázky typu výroby rozvaděčů pro ABB přinášejí největší tržby, ale rozhodně to nejsou stabilní příjmy a závisejí na ekonomické situaci.

Zásadní strategií pro D&D ELEKTROMONT je zavést službu facility managementu (integrované řízení všech služeb, které podporují hlavní činnost společnosti).

**Facility management** - když D&D vystupuje jako generální dodavatel elektroinstalačních prací, může takovou zakázku nabídnout zákazníkovi včetně následné služby facility managementu. Vezměme pro příklad, zakázku výstavby logistického parku pro zákazníka. Po dokončení projektu by se sepsala se zákazníkem smlouva, která by měla charakter smlouvy nájemní a zahrnovala by od D&D následující služby: průběžnou kontrolu spravovaného majetku, průběžné provádění oprav a údržby, non-stop servis, poradenství a revize. Toto se nemusí týkat pouze logistických parků, ale všech staveb a zařízení, které potřebují správu. Činnosti jako revize a servis jsou prováděny pravidelně a jsou také poptávány, ať je ekonomická situace jakákoliv. Konkrétně v okolí podniku jsou školy, nemocnice, lyžařské areály a společnosti, které tyto služby poptávají a se spoustou výše

zmíněných D&D ELEKTROMONT již spolupracoval. V lyžařských areálech ve Špindlerově Mlýně potřebují revize a údržbu zasněžovacích systémů. Ve školách jsou potřeba revize a údržba elektrických rozvodů. V nemocnicích potřebují především non-stop servis.

Bohužel však D&D tyto činnosti zatím neprovádí a nemá své vlastní revizní techniky, které musí najímat. Podnik by měl vytvořit oddělení facility managementu a najmout revizní techniky a údržbáře s odbornou kvalifikací silnoproud či slaboproud. Mohl by samozřejmě využít nějaké ze stávajících pracovníků a přidat jim pracovní náplň, pokud by to zvládali. To by bylo levnější. Tato strategie by vedla k dosažení pravidelného příjmu, splňuje podmínku dlouhodobosti (několikaleté smlouvy) a také splňuje podmínku udržitelného rozvoje, neboť zavedení takových opatření nezhorší podmínky pro podnikání budoucí generaci.

## **Závěr**

Je přirozené, že nápady strategických opatření se manažerům rodí v hlavě za běžného chodu podniku, na poradách či při různých situacích. Především majitelé malých a středních podniků, kteří jsou sami manažeři v jejich podnicích, málokdy používají nástroj strategické analýzy k nalezení vhodných strategií. Strategická analýza je manažery často opomíjena, přitom je to pro podnik velice přínosný nástroj, který umožní seskupit velké množství informací přehledně do jednoho dokumentu. Manažer má pak mnohem lepší podklad při schůzích managementu. Společně pak mohou konzultovat výsledky a navrhnout nejlepší možnou strategii.

V teoretické části bylo pojednáno o tématech, jejichž znalost je potřebná k vypracování praktické části a také k naplnění hlavního cíle diplomové práce, kterým je navržení strategie udržitelného rozvoje pro MSP. Teoretická část byla pojata jako čtyři samostatné kapitoly, které zahrnovaly: malé a střední podnikání, strategickou analýzu, finanční analýzu, krizové situace a inovace.

V praktické části jsou poté aplikovány teoretické znalosti na vybraný podnik D&D ELEKTROMONT s.r.o., který je představen a stručně popsán v 5. kapitole. V 6. kapitole je již zpracována komplexní strategická analýza pro vybraný podnik. Výsledky z 6. kapitoly jsou zpracovány formou konfrontační matice v první části sedmé kapitoly. V druhé části, na základě výstupů z konfrontační matice, byla navržena různá strategická opatření pro různé scénáře vývoje. Tato různá strategická opatření byla navržena pouze jako doplňující, aby byly využity ty nejdůležitější výstupy z konfrontační matice. Na konci druhé části 7. kapitoly je ale navržena zásadní strategie pro udržitelný rozvoj a je tedy splněn hlavní cíl diplomové práce.

Hlavním cílem podniku je vytvořit pevné základy a dosahovat stabilní výše zisku v rozmezí 7 - 10% z obrátu. Při implementaci strategie zavedení služby facility managementu v 7. kapitole by se tento cíl měl naplnit, jelikož by společnost dosahovala stabilních příjmů z dlouhodobých smluv a výše příjmu by nebyla závislá na ekonomické situaci. Propočet finančních ukazatelů a výhodnosti investice do implementace navržené strategie by již bylo téma na další diplomovou práci, zde bylo cílem především na základě

strategické analýzy najít příležitosti, které podnik má a navrhnout nejvhodnější strategii, která by naplnila hlavní cíl společnosti D&D ELEKTROMONT s.r.o.

V případě, že společnost D&D v budoucnu zavede pravidelné zpracování strategické analýzy, mohla by tato práce posloužit společnosti jako podklad. S majitelem již bylo diskutováno o možnostech společnosti na trhu, ale nikdo tyto možnosti zatím nezaznamenává přehledně do jednoho dokumentu.

## Seznam použité literatury

- [1] ANON. 2006. *Příručka pro rozvojová partnerství* [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>
- [2] ANON. 2011. *Inovační procesy v podniku* [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/inovacni-procesy-v-podniku-2856.html#!&chapter=1>
- [3] ANON. 2016. *Analýza pěti sil 5F* [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [4] ANON. 2016. *Porterův model pěti sil* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725\\_obrazek\\_4.gif](http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_4.gif)
- [5] ATLANTIS PC. 2015. *Finanční analýza podniku* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.finananalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>
- [6] ČESKO. 2015. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů*. Ostrava: Sagit, 2015. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [7] ČSÚ. 2016. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [8] DD ELEKTROMONT. 2015. *Zpráva o vhodnosti a účinnosti systému managementu kvality* [interní dokument]. [cit. 2016-11-16].
- [9] DD ELEKTROMONT. 2016. *Nabídka služeb* [online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: <http://www.ddelektromont.cz/nabidka-elektromontaznich-sluzeb.aspx>
- [10] DVOŘÁK, Jiří. 2006. *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 246 s. ISBN 80-868-4718-7.
- [11] EVROPSKÁ KOMISE. 2008 *Nariadení komise (ES) č. 800/2008* [online]. [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>
- [12] GOLA, Petr. 2013. *Daň z příjmu právnických osob* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/4509-dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>



- [13] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [14] HOVORKOVÁ Kateřina. 2013. *Mladí lidé odmítají přesčasy, chtějí si užít volný čas* [online]. 2013 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202\\_225545\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho)
- [15] IREAS. 2010. *The Impact of EU Cohesion Policy on Small and Medium Enterprises in Visegrad Countries: Integration of a Social-Market Economy? proceedings of the conference held on 19.10.2010, [Prague]*. Prague: IREAS, Institute for Structural Policy, 88 s. ISBN 978-80-86684-61-1.
- [16] JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání* Brno: Computer Press, vi, 174 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.
- [17] KITCO. 2016. *5 year copper spot* [online]. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: [http://www.kitcometals.com/charts/copper\\_historical\\_large.html#5years](http://www.kitcometals.com/charts/copper_historical_large.html#5years)
- [18] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. 2015. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>
- [19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2015. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>
- [20] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2016. *Finanční analýza podnikové sféry* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- [21] OECD. 2005. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data..* 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities, 162 p. ISBN 978-926-4013-087.

- [22] OEM Automatic. *Ohýbačka a děrovačka pásoviny AFRA 03201* [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z:  
[http://www.oemautomatic.cz/Products/Elektricke\\_stroje/Cerpadla\\_pumpy\\_a\\_derovaci\\_stroje/Zpracovani\\_pasoviny/Zpracovani\\_pasoviny/806226-588886.html](http://www.oemautomatic.cz/Products/Elektricke_stroje/Cerpadla_pumpy_a_derovaci_stroje/Zpracovani_pasoviny/Zpracovani_pasoviny/806226-588886.html)
- [23] RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: GRADA, 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [24] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [25] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [26] SOUČEK, Zdeněk. 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [27] TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [28] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [29] VLČEK, Radim. 2010. *Inovace v hospodářské praxi* [online]. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 88 s. [cit. 2015-11-09]. ISBN 978-80-87240-42-7. Dostupné z:  
[http://www.mvso.cz/data/upload/Projekty/73Inovace\\_v\\_hospodarske\\_praxi.pdf](http://www.mvso.cz/data/upload/Projekty/73Inovace_v_hospodarske_praxi.pdf)
- [30] ZIKMUND M. 2010. *Strategická aliance aneb s konkurencí se to lépe táhne*. [online]. [cit. 2016-09-21]. Dostupné z:  
<http://www.businessvize.cz/organizace/strategicka-aliance-aneb-s-konkurenci-se-to-lepe-tahne>

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Rozvaha společnosti za roky 2007 - 2009 .....</b>	<b>91</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Rozvaha společnosti za roky 2013 - 2015 .....</b>	<b>94</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Výsledovka společnosti za roky 2007 - 2009 .....</b>	<b>97</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Výsledovka společnosti za roky 2013 - 2015 .....</b>	<b>99</b>
<b>Příloha E</b>	<b>Rozvaha společnosti BREMA za roky 2013 - 2014 .....</b>	<b>101</b>
<b>Příloha F</b>	<b>Výsledovka společnosti BREMA za roky 2013 - 2014 .....</b>	<b>104</b>
<b>Příloha G</b>	<b>Vzorce finanční analýzy a jejich význam.....</b>	<b>106</b>

## Příloha A Rozvaha společnosti za roky 2007 - 2009

R O Z V A H A v plném rozsahu (tis. Kč)				
D&D ELEKTROMONT s.r.o.		2009	2008	2007
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>403 132</b>	<b>436 315</b>	<b>287 911</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>			
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>34 413</b>	<b>35 525</b>	<b>35 580</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>37</b>
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3.	Software		16	37
4.	Ocenitelná práva			
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>9 413</b>	<b>10 509</b>	<b>10 543</b>
1.	Pozemky	319	319	319
2.	Stavby	7 966	8 700	9 465
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	1 128	1 490	759
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na DHM			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	25 000	25 000	25 000
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>366 484</b>	<b>395 389</b>	<b>249 622</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>731</b>	<b>3 487</b>	<b>3 020</b>
1.	Materiál			
2.	Nedokončená výroba a polotovary	731	3 487	3 020
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			
5.	Zboží			
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>135 146</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	135 146		
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Dohadné účty aktivní			

6.	Jiné pohledávky			
7.	Odložená daňová pohledávka			
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>230 220</b>	<b>390 436</b>	<b>237 350</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	127 970	182 469	88 983
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	101 295	70 590	11 750
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky		774	
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	85	208	48
8.	Dohadné účty aktivní			
9.	Jiné pohledávky	870	136 395	136 569
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>387</b>	<b>1 466</b>	<b>9 252</b>
1.	Peníze	387	594	213
2.	Účty v bankách		872	9 039
3.	Krátkodobý finanční majetek			
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>2 235</b>	<b>5 401</b>	<b>2 709</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 235</b>	<b>5 401</b>	<b>2 709</b>
1.	Náklady příštích období	2 009	3 043	2 059
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období	226	2 358	650
<b>D&amp;D ELEKTROMONT s.r.o.</b>		<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>403 132</b>	<b>436 315</b>	<b>287 911</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>149 230</b>	<b>117 377</b>	<b>101 031</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>8 041</b>	<b>8 041</b>	<b>8 041</b>
1.	Základní kapitál	8 041	8 041	8 041
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>1 457</b>	<b>1 006</b>	<b>847</b>
1.	Zákonný rezervní fond	804	804	804
2.	Statutární a ostatní fondy	653	202	43
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>107 649</b>	<b>71 649</b>	<b>64 249</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	107 649	71 649	64 249
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>32 083</b>	<b>36 681</b>	<b>27 894</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>245 616</b>	<b>314 637</b>	<b>178 413</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>3 866</b>	<b>3 866</b>	<b>1 933</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	3 866	3 866	1 933
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>264</b>	<b>403</b>	<b>0</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			

5.	Přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky	264	403	
10.	Odložený daňový závazek			
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>202 045</b>	<b>251 258</b>	<b>162 480</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	170 414	221 369	96 419
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Závazky k zaměstnancům	1 005	1 103	920
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	528	625	528
7.	Stát - daňové závazky a dotace	6 898	2 408	8 221
8.	Přijaté zálohy		545	23 642
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	23 200	25 178	32 733
11.	Jiné závazky		30	17
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>39 441</b>	<b>59 110</b>	<b>14 000</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	39 441	59 110	14 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>8 286</b>	<b>4 301</b>	<b>8 467</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>8 286</b>	<b>4 301</b>	<b>8 467</b>
1.	Výdaje příštích období	500	111	95
2.	Výnosy příštích období	7 786	4 190	8 372

## Příloha B Rozvaha společnosti za roky 2013 - 2015

R O Z V A H A v plném rozsahu (tis. Kč)				
D&D ELEKTROMONT s.r.o.		2015	2014	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>320 832</b>	<b>503 693</b>	<b>532 914</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>			
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>7 962</b>	<b>8 970</b>	<b>9 228</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3.	Software			
4.	Ocenitelná práva			
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>7 962</b>	<b>8 970</b>	<b>9 228</b>
1.	Pozemky	319	319	319
2.	Stavby	4 258	4 794	5 362
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	3 385	3 857	3 547
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na DHM			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>286 036</b>	<b>466 076</b>	<b>494 547</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>818</b>	<b>182</b>	<b>530</b>
1.	Materiál			
2.	Nedokončená výroba a polotovary	818	182	530
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			
5.	Zboží			
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>157 881</b>	<b>383 228</b>	<b>337 519</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	10 847	22 045	17 714
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	2 048	7 917	17 745
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	75 490	191 883	183 107
5.	Dohadné účty aktivní			

6.	Jiné pohledávky	69 496	161 383	118 953
7.	Odložená daňová pohledávka			
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>97 280</b>	<b>80 444</b>	<b>153 011</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	93 765	78 802	125 981
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	3 410	1 564	2 120
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	55	36	2 434
8.	Dohadné účty aktivní	50	42	50
9.	Jiné pohledávky			22 426
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>30 057</b>	<b>2 222</b>	<b>3 487</b>
1.	Peníze	162	170	1 058
2.	Účty v bankách	29 895	2 052	2 429
3.	Krátkodobý finanční majetek			
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>26 834</b>	<b>28 647</b>	<b>29 139</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>26 834</b>	<b>28 647</b>	<b>29 139</b>
1.	Náklady příštích období	26 385	27 593	28 889
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období	449	1 054	250

<b>D&amp;D ELEKTROMONT s.r.o.</b>		<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>320 832</b>	<b>503 693</b>	<b>532 914</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>157 559</b>	<b>273 735</b>	<b>260 244</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>8 041</b>	<b>8 041</b>	<b>8 041</b>
1.	Základní kapitál	8 041	8 041	8 041
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>183</b>	<b>209</b>	<b>1 030</b>
1.	Zákonný rezervní fond			804
2.	Statutární a ostatní fondy	183	209	226
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>127 285</b>	<b>248 176</b>	<b>227 643</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	127 285	248 176	227 643
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>22 050</b>	<b>17 309</b>	<b>23 530</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>141 646</b>	<b>209 385</b>	<b>270 462</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>42 838</b>	<b>42 518</b>	<b>43 367</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			



5.	Přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy	36 380	37 580	38 780
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní	1 640		
9.	Jiné závazky	4 818	4 938	4 587
10.	Odložený daňový závazek			
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>98 808</b>	<b>100 325</b>	<b>161 351</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	74 864	78 412	116 580
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Závazky k zaměstnancům	912	930	885
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	486	511	473
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 595	837	2 906
8.	Přijaté zálohy			
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	20 870	19 551	40 428
11.	Jiné závazky	81	84	79
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>66 542</b>	<b>65 744</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		66 542	65 744
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>21 627</b>	<b>20 573</b>	<b>2 208</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>21 627</b>	<b>20 573</b>	<b>2 208</b>
1.	Výdaje příštích období	55	118	107
2.	Výnosy příštích období	21 572	20 455	2 101

## Příloha C Výsledovka společnosti za roky 2007 - 2009

V Ý S L E D O V K A v plném rozsahu (tis. Kč)					
D&D ELEKTROMONT s.r.o.					
Položka		č.ř.	2009	2008	2007
I.	Tržby za prodej zboží	01		6 076	8
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		5 942	10
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>0</b>	<b>134</b>	<b>-2</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>332 229</b>	<b>498 165</b>	<b>330 412</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	334 985	497 698	327 982
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	-2 756	467	2 430
3.	Aktivace	07			
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>271 611</b>	<b>438 388</b>	<b>281 868</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	129 947	275 215	181 534
2.	Služby	10	141 664	163 173	100 334
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>60 618</b>	<b>59 911</b>	<b>48 542</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>19 408</b>	<b>19 859</b>	<b>17 271</b>
1.	Mzdové náklady	13	14 363	14 473	12 577
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 821	5 173	4 522
4.	Sociální náklady	16	224	213	172
D.	Daně a poplatky	17	337	164	123
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	1 296	1 354	1 129
III.	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>2 298</b>	<b>1 627</b>	<b>3 827</b>
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6	10	29
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2 292	1 617	3 798
F.	<b>Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			
2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25	-125	-1 843	-60
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	1 672	9 773	11 251
H.	Ostatní provozní náklady	28	3 578	11 411	8 901
V.	Převod provozních výnosů	29			
I.	Převod provoz. nákladů	30			
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>40 094</b>	<b>40 366</b>	<b>36 256</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	<b>Výnosy z dl. finančního majetku</b>	<b>33</b>	<b>806</b>	<b>910</b>	<b>1 075</b>
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podsttným vlivem	34	806		
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36		910	1 075
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38			
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42			

X.	Výnosové úroky	43	3 875	3 030	1 974
N.	Nákladové úroky	44	2 108	1 666	1 574
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	19	247	76
O.	Ostatní finanční náklady	46	2 465	517	1 413
XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>49</b>	<b>127</b>	<b>2 004</b>	<b>138</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	<b>8 137</b>	<b>9 489</b>	<b>8 500</b>
1.	splatná	51	8 137	9 489	8 500
2.	odložená	52			
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>53</b>	<b>32 084</b>	<b>32 881</b>	<b>27 894</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	54		3 800	
R.	Mimořádné náklady	55			
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>56</b>			
1.	splatná	57			
2.	odložená	58			
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>3 800</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61</b>	<b>32 084</b>	<b>36 681</b>	<b>27 894</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>62</b>	<b>40 221</b>	<b>46 170</b>	<b>36 394</b>

## Příloha D Výsledovka společnosti za roky 2013 - 2015

<b>V Ý S L E D O V K A v plném rozsahu (tis. Kč)</b>					
<b>D&amp;D ELEKTROMONT s.r.o.</b>					
<b>Položka</b>		<b>č.ř.</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
I.	Tržby za prodej zboží	01	963	22 856	14 763
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	944	20 952	14 391
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>19</b>	<b>1904</b>	<b>372</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>191 490</b>	<b>322 838</b>	<b>280 162</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	190 854	323 186	283 809
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	636	-348	-3 647
3.	Aktivace	07			
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>148 609</b>	<b>286 262</b>	<b>232 351</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	89 827	115 270	138 842
2.	Služby	10	58 782	170 992	93 509
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>42 900</b>	<b>38 480</b>	<b>48 183</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>17 390</b>	<b>17 124</b>	<b>16 931</b>
1.	Mzdové náklady	13	12 583	12 462	12 352
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	80		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 399	4 329	4 283
4.	Sociální náklady	16	328	333	296
D.	Daně a poplatky	17	226	195	192
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	2 728	2 677	2 191
III.	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>839</b>	<b>1 498</b>	<b>750</b>
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	438	1 136	672
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	401	362	78
F.	<b>Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu</b>	<b>22</b>	<b>89</b>	<b>30</b>	<b>0</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	89	30	
2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 583	-871	1 593
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	158	34 350	990
H.	Ostatní provozní náklady	28	914	36 912	1 089
V.	Převod provozních výnosů	29			
I.	Převod provoz. nákladů	30			
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>24 133</b>	<b>18 261</b>	<b>27 927</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	<b>Výnosy z dl. finančního majetku</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>388</b>
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podsttným vlivem	34			388
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36			
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38			
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42			

X.	Výnosové úroky	43	5 156	6 167	7 333
N.	Nákladové úroky	44	2 166	2 347	2 857
XI.	Ostatní finanční výnosy	45		171	137
O.	Ostatní finanční náklady	46	249	464	517
XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>49</b>	<b>2 741</b>	<b>3 527</b>	<b>4 484</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	<b>4 824</b>	<b>4 479</b>	<b>8 881</b>
1.	splatná	51	4 824	4 479	8 881
2.	odložená	52			
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>53</b>	<b>22 050</b>	<b>17 309</b>	<b>23 530</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	54			
R.	Mimořádné náklady	55			
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>56</b>			
1.	splatná	57			
2.	odložená	58			
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61</b>	<b>22 050</b>	<b>17 309</b>	<b>23 530</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>62</b>	<b>26 874</b>	<b>21 788</b>	<b>32 411</b>

## Příloha E Rozvaha společnosti BREMA za roky 2013 - 2014

R O Z V A H A v plném rozsahu (tis. Kč)			
BREMA, spol. s r.o.		2014	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>565 071</b>	<b>565 432</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>		
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>98 633</b>	<b>102 035</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2 521</b>	<b>3 627</b>
1.	Zřizovací výdaje		
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
3.	Software	2 367	3 256
4.	Ocenitelná práva		
5.	Goodwill		
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	154	371
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>88 353</b>	<b>90 469</b>
1.	Pozemky	6 922	6 922
2.	Stavby	70 804	74 252
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	8 335	6 675
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů		
5.	Základní stádo a tažná zvířata		
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek		
8.	Poskytnuté zálohy na DHM		
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 292	2 620
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>7 759</b>	<b>7 939</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 439	2 448
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly		
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	5 320	5 491
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek		
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>465 200</b>	<b>457 926</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>71 608</b>	<b>53 527</b>
1.	Materiál	12 892	9 370
2.	Nedokončená výroba a polotovary	53 745	43 325
3.	Výrobky	4 971	832
4.	Zvířata		
5.	Zboží		
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>81 081</b>	<b>50</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	79 612	
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami		
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem		
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		
5.	Dohadné účty aktivní		

6.	Jiné pohledávky		
7.	Odložená daňová pohledávka	1 469	50
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>160 156</b>	<b>310 560</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	144 981	283 551
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami		
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem		
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		
6.	Stát - daňové pohledávky	6 278	14 691
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	5 833	8 091
8.	Dohadné účty aktivní	3 027	3 765
9.	Jiné pohledávky	37	462
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>152 355</b>	<b>93 789</b>
1.	Peníze	580	591
2.	Účty v bankách	151 775	93 198
3.	Krátkodobý finanční majetek		
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek		
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>1 238</b>	<b>5 471</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 238</b>	<b>5 471</b>
1.	Náklady příštích období	655	982
2.	Komplexní náklady příštích období		
3.	Příjmy příštích období	583	4 489
<b>BREMA, spol. s r.o.</b>		<b>2014</b>	<b>2013</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>565 071</b>	<b>565 432</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>199 292</b>	<b>122 598</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
1.	Základní kapitál	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3.	Změny vlastního kapitálu		
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>-13 500</b>	<b>-13 490</b>
1.	Emisní ážio		
2.	Ostatní kapitálové fondy		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-13 500	-13 490
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>40 854</b>
1.	Zákonný rezervní fond		100
2.	Statutární a ostatní fondy		40 754
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>134 192</b>	<b>64 223</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	134 192	64 223
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>77 600</b>	<b>30 011</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>351 530</b>	<b>442 027</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>1 850</b>	<b>2 296</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3.	Rezerva na daň z příjmů		
4.	Ostatní rezervy	1 850	2 296
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>25 641</b>	<b>10 055</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	14 995	
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem		
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení		

5.	Přijaté zálohy		
6.	Vydané dluhopisy		
7.	Směnky k úhradě		
8.	Dohadné účty pasivní		
9.	Jiné závazky	10 646	10 055
10.	Odložený daňový závazek		
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>211 625</b>	<b>308 762</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	141 294	247 148
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem		
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	1 031	331
5.	Závazky k zaměstnancům	6 099	5 083
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 317	2 099
7.	Stát - daňové závazky a dotace	15 965	292
8.	Přijaté zálohy	8 800	3 000
9.	Vydané dluhopisy		
10.	Dohadné účty pasivní	33 048	50 438
11.	Jiné závazky	1 071	371
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>112 414</b>	<b>120 914</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	12 414	20 914
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	100 000	100 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>14 249</b>	<b>807</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>14 249</b>	<b>807</b>
1.	Výdaje příštích období	13 454	807
2.	Výnosy příštích období	795	



## Příloha F Výsledovka společnosti BREMA za roky 2013 - 2014

<b>V Ý S L E D O V K A v plném rozsahu (tis. Kč)</b>				
<b>BREMA, spol. s r.o.</b>				
<b>Položka</b>		<b>č.ř.</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
I.	Tržby za prodej zboží	01	7 461	1 443
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7 396	1 397
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>65</b>	<b>46</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>844 656</b>	<b>709 146</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	830 095	683 813
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	14 561	25 333
3.	Aktivace	07		
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>654 783</b>	<b>601 926</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	266 549	333 307
2.	Služby	10	388 234	268 619
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>189 938</b>	<b>107 266</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>85 676</b>	<b>77 822</b>
1.	Mzdové náklady	13	58 792	55 818
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	4 107	1 053
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21 348	19 684
4.	Sociální náklady	16	1 429	1 267
D.	Daně a poplatky	17	452	1 020
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	8 746	6 861
III.	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>28 486</b>	<b>5 198</b>
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	202	270
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	28 284	4 928
F.	<b>Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu</b>	<b>22</b>	<b>26 791</b>	<b>5 056</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	26 791	5 056
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25 26	-1 708	-12 995
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	3 878	8 008
H.	Ostatní provozní náklady	28	6 631	6 435
V.	Převod provozních výnosů	29		
I.	Převod provoz. nákladů	30		
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>95 714</b>	<b>36 273</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	<b>Výnosy z dl. finančního majetku</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podsttným vlivem	34 35		
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36		
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38		
K.	Náklady z finančního majetku	39		
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40		
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42		

X.	Výnosové úroky	43	318	101
N.	Nákladové úroky	44	3 174	2 817
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	1 937	5 830
O.	Ostatní finanční náklady	46	921	2 094
XII.	Převod finančních výnosů	47		
P.	Převod finančních nákladů	48		
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>49</b>	<b>-1 840</b>	<b>1 020</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	<b>16 274</b>	<b>7 282</b>
1.	splatná	51	17 692	4 439
2.	odložená	52	-1 418	2 843
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>53</b>	<b>77 600</b>	<b>30 011</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	54		
R.	Mimořádné náklady	55		
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>56</b>		
1.	splatná	57		
2.	odložená	58		
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61</b>	<b>77 600</b>	<b>30 011</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>62</b>	<b>93 874</b>	<b>37 293</b>

## Příloha G Vzorce poměrové analýzy a jejich význam

### Ukazatele rentability

*Rentabilita aktiv* ROA (z anglické zkratky return on assets)

- **ROA = Zisk (EBIT) / Celková aktiva**

Hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu aniž by rozlišoval odkud kapitál pochází. Díky použití zisku před úroky a zdaněním (EBIT) v čitateli lze tento ukazatel úspěšně použít při porovnávání podniků působících v různých zemích s různými daňovými režimy.

*Rentabilita vlastního kapitálu* ROE (angl. return on equity)

- **ROE = Čistý zisk (EAT) / Vlastní kapitál**

Podle ukazatele ROE investoři poměřují, jestli je jejich kapitál zhodnocován s dostatečnou intenzitou a zda přináší výnos odpovídající riziku investice. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice nebo vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu. Je-li hodnota ukazatele dlouhodobě nižší nebo stejná s bezrizikovou investicí, je podnik odsouzen k zániku, protože racionálně uvažující investor požaduje od rizikovější investice vyšší míru zhodnocení. (Grünwald, 2007)

*Rentabilita tržeb* ROS (angl. return on sales)

- **ROS = Čistý zisk (EAT) / Tržby**

Vyjadřuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Jeho hodnota se běžně pohybuje v rozmezí od 2% do 50%, přičemž doporučené hodnoty jsou nad 10%.

*Rentabilita dlouhodobých zdrojů* ROCE (angl. return on capital employed).

- **ROCE = EBIT / (Vlastní kapitál + Rezervy + Dlouhodobé závazky + Bankovní úvěry dlouhodobé)**

Tento ukazatel měří kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli.

### **Ukazatele aktivity**

*Obrat celkových aktiv* je komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv. Udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok). Pokud je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv, zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

- **Obrat aktiv = Roční tržby / Aktiva celkem**

*Obrat zásob* udává kolikrát za rok jsou zásoby či jejich jednotlivé položky prodány a opět naskladněny.

- **Obrat zásob = Roční tržby / Zásoby**

*Doba obratu aktiv* udává průměrný počet dní, za který dojde k obratu aktiv v tržbách.

- **Doba obratu aktiv = Aktiva celkem / Průměrné denní tržby**

*Doba obratu zásob* udává průměrný počet dní, během kterých jsou zásoby vázány v podnikání.

- **Doba obratu zásob = Zásoby / Průměrné denní tržby** (Průměrné denní tržby se vypočítají jako roční tržby dělené 360)

*Doba inkasa pohledávek* vyjadřuje počet dní, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto dobu je podnik nucen čekat na platby za své již provedené tržby za výrobky či služby.

- **Doba inkasa pohledávek = Pohledávky / Průměrné denní tržby**

*Doba splatnosti kr. závazků* udává dobu, po kterou zůstávají neuhrazené závazky dodavatelů. Jde tedy o počet dní od přijetí zboží nebo služby do jejich zaplacení.

- **Doba splatnosti kr. závazků = Závazky / Průměrné denní tržby**

Pokud podnik zná dobu inkasa pohledávek (délku obchodního úvěru poskytovaného odběratelům) a dobu splatnosti závazků (čerpání provozního financování od dodavatelů), může z jejich rozdílu zjistit, na jak dlouhou dobu bude potřebovat financování. Výše uvedený rozdíl doby obratu pohledávek a závazků ve dnech se nazývá obchodní deficit. Tento ukazatel má vysokou vypovídací schopnost.

### **Ukazatele zadluženosti**

*Celková zadluženost (debt ratio)*

- **Celková zadluženost = Cizí kapitál / Celková aktiva**

Tento ukazatel bývá nazýván také jako ukazatel věřitelského krytí nebo věřitelského rizika. Jeho vyšší hodnoty signalizují vyšší rizikovost akcií a pro podnik to může znamenat větší obtíže při získávání dodatečných cizích zdrojů, aniž by zvýšil vlastní kapitál.

*Koeficient samofinancování (equity ratio)*

- **Koeficient samofinancování = Vlastní kapitál / Celková aktiva**

Doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, vyjadřující finanční nezávislost podniku. Součet obou výše uvedených ukazatelů by měl být 1.

*Úrokové krytí (interest coverage)*

- **Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky**

Z hodnoty tohoto ukazatele zjistíme, kolikrát zisk převyšuje zaplacené úroky. Doporučované hodnoty by měly dosahovat minimálně trojnásobku až šestinásobku, a to z důvodu, aby po úhradě úroků zůstal dostatečný podíl na hospodářském výsledku pro akcionáře či společníky.

## Ukazatele likvidity

*Běžná likvidita* (current ratio)

- **Běžná likvidita = Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)**

Tuto likviditu, označovanou také jako likviditu 3. stupně budou upřednostňovat především vlastníci podniku. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku. Jeho ideální hodnota by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5.

*Pohotová likvidita* (quick ratio)

- **Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby) / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)**

Bývá označována také jako likvidita 2. stupně. Zde se v čitateli používají již pouze pohledávky a krátkodobý finanční majetek a vzorec říká, kolika korunami pohledávek a fin. majetku je krytá jedna koruna krátkodobých závazků. Obecně se doporučuje, aby se hodnota ukazatele pohybovala od 1,0 do 1,5.

*Okamžitá likvidita* (cash ratio)

- **Okamžitá likvidita = (Peněžní prostředky + Peněžní ekvivalenty) / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)**

Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech), termínové vklady se splatností do 3 měsíců a další krátkodobý finanční majetek. Doporučené hodnoty jsou od 0,2 do 0,5.